



**CONSIDERACIONES DE COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS EN UN
AMBIENTE MICROEMPRESARIAL**

JULIANA SEPULVEDA

ORIANA VANEGAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE DE 2016

**CONSIDERACIONES DE COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS EN UN
AMBIENTE MICROEMPRESARIAL**

JULIANA SEPULVEDA

ORIANA VANEGAS

Tesis Presentada Para Obtener El Título de

Magister en Administración

Universidad del valle

Director

William Rojas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRGRAMA ACADÉMICO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI, SEPTIEMBRE 2016

Nota de aceptación:

[illegible]

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Santiago de Cali, Septiembre de 2016

Dedicatoria y Agradecimientos

Dedico este trabajo a mi familia, a mi esposo porque me ha acompañado y apoyado en todo éste proceso de formación, a mi bebe Alejandro de cuatro meses que me ha permitido las fuerzas para dedicar tiempo a mi trabajo de investigación, a mi padre porque siempre me ha transmitido su amor por el aprendizaje y su intención de continuar en busca de aprender cada días más, a mi madre por su amor y apoyo incondicional, a mis hermanos por acompañarme todos los días de mi vida y contagiarme de su alegría y entusiasmo.

Oriana Lissete Vanegas Mora

Esta tesis está dedicada a mi familia y en especial a mis padres por su constante apoyo, a nuestros profesores, empresarios y colaboradores quienes hicieron parte fundamental en el desarrollo de este trabajo

Juliana Sepúlveda Caicedo.

RESUMEN

Según el balance presentado por la ANDI (2014) las pequeñas y medianas empresas en Colombia durante los últimos años han jugado un papel fundamental en el desarrollo del país, influyendo de manera directa en los indicadores de empleo y crecimiento del mismo, sin embargo, cuando estas compañías quiebran en su primer año de actividad, ponen en evidencia su fragilidad y vulnerabilidad al enfrentar las exigencias del entorno. Para Briceño (2012) Cuando las microempresas tienen que afrontar la competitividad, el manejo de las finanzas, la gestión de costos, la gestión comercial, de servicio y las fallas internas (como por ejemplo, la falta de formación técnica y empresarial de líderes y empleados, sus comportamientos, la falta de definición de políticas, la carencia de medidas de control, entre otros), pueden terminar perdiendo la credibilidad en el negocio y la confiabilidad en el mercado y por ende se genera un detrimento patrimonial de la organización.

Dado lo anterior, esta investigación expone uno de los principales problemas que afrontan las microempresas en materia de comportamientos inapropiados que han sido experimentados por tres pequeños empresarios. Para abordar el problema de investigación se acudió a las teorías y conceptos de la administración que respaldan el comportamiento organizacional en su primera escala (individual), posteriormente se realiza un trabajo de campo con seis empresas de las cuales se seleccionaron tres casos para desarrollar el estudio y así poder concluir frente a las experiencias vividas por estos gerentes.

Palabras claves: Comportamientos inadecuados, continuidad del negocio, pequeñas y medianas empresas.

TABLA DE CONTENIDO

CONSIDERACIONES DE COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS EN UN AMBIENTE MICROEMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes de investigación	3
1.2 Planteamiento del problema de investigación	13
1.3 Formulación del interrogante de investigación	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Justificación.	15
2 MARCO REFERENCIAL	18
2.1 Marco conceptual	18
2.2 Marco Teórico	21
2.2.1 Teorías de la administración que anteceden al estudio del comportamiento organizacional	21
2.2.1.1 La administración según Taylor	22
2.2.1.2 Teoría clásica de la administración	27
2.2.1.3 Principios de las teorías de las relaciones humanas	30
2.2.2 Principios de la teoría del comportamiento organizacional	31
2.2.2.1 ¿Qué se entiende por comportamiento?	31
2.2.2.2 ¿Por qué es importante tener en cuenta un comportamiento apropiado en el lugar de trabajo por parte de los empleados?	32
2.2.2.3 Concepto de Comportamiento organizacional	34
2.2.2.4 Retos del comportamiento organizacional	35
2.2.2.5 Factores o fuerzas que componen el comportamiento organizacional	36
2.2.2.6 Variables que inciden en los comportamientos organizacionales	38
2.2.2.7 Comportamiento organizacional individual	43
2.2.3 Comportamientos inapropiados individuales	58
2.2.4 Papel del gerente y el empleado en la microempresa	64
2.2.5 Las micro, pequeña y mediana empresa en Colombia	67

3	METODOLOGIA.	71
3.1	Aspectos metodológicos de la investigación	71
3.1.1	Perspectiva metodológica	71
3.1.2	Instrumentos de investigación	72
3.1.3	Fuentes de información	73
3.1.4	Fases de la investigación	74
3.1.4.1	Fase de investigación teórica	74
3.1.4.2	Fase de trabajo de campo	74
3.1.4.3	Fase del desarrollo del documento	75
3.2	Precisiones metodológicas	76
3.2.1	Estructura de la entrevista para su análisis dentro de la investigación	77
3.2.2	Alcances	77
3.2.3	Limitaciones	78
3.2.4	Presentación de hallazgos	79
3.2.4.1	Análisis I Caracterización de las empresas	79
3.2.4.2	Análisis II Comportamientos inapropiados	81
3.2.4.3	Análisis III Factores Incidentes (acciones positivas y negativas)	81
3.2.4.4	Análisis VI Comportamientos inapropiados comunes (acciones positivas y negativas)	82
4	HALLAZGOS	82
4.1	Análisis I Caracterización de las empresas	82
4.1.1	Empresa 1: B.H. MANTENIMIENTO Y CONTROLES	82
4.1.2	Empresa 2: ALIMENTOS Q' SABOR	94
4.1.3	Empresa 3 PANADERIA PASTELERIA Y RESTAURANTE PAN NORTE	106
4.2	Análisis II Comportamientos inapropiados y Análisis III Factores Incidentes (acciones positivas y negativas)	118
4.3	Análisis VI Comportamientos inapropiados comunes (acciones positivas y negativas)	148
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
5.1	Conclusiones	163
5.2	Recomendaciones	169
6	LISTADO DE ANEXOS	172
7	BIBLIOGRAFIA	173

TABLA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MODELO BÁSICO DEL CO.....	43
ILUSTRACIÓN 2 COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS A PARTIR DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y SU IMPACTO EN LAS VARIABLES DEPENDIENTES DE LA EMPRESA	59
ILUSTRACIÓN 3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA	66
ILUSTRACIÓN 4 BH MANTENIMIENTO Vs. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	93
ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA ALIMENTOS Q SABOR	96
ILUSTRACIÓN 6 ALIMENTOS Q' SABOR Vs. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	105
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA PAN NORTE.....	108
ILUSTRACIÓN 8 PAN NORTE Vs. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	118
ILUSTRACIÓN 9 COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS BH MANTENIMIENTO Y CONTROLES	119
ILUSTRACIÓN 10 COMPORTAMIENTOS INADECUADOS PANADERÍA Y RESTAURANTE PAN NORTE	128
ILUSTRACIÓN 11 COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS ALIMENTOS Q'SABOR.....	138
ILUSTRACIÓN 12 COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS COMUNES (ACCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS)	149

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Bustamante y Aguilar (2013) en la actualidad se observa como las microempresas colombianas se encuentra en posiciones competitivas en las cuales su éxito o salida del mercado depende en gran medida del aprovechamiento de la coyuntura económica y de las políticas comerciales del país, en conjunto con el desarrollo de capacidades avanzadas que propicien no solo la supervivencia, sino el crecimiento y la rentabilidad. Por lo anterior se evidencia como hoy en día ninguna empresa escapa a los procesos de globalización e internacionalización, por tanto tarde o temprano los gerentes que se enfrentan al reto de obtener resultados y liderar la organización en la consecución de sus metas y por supuesto de rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento, y para ello deberán considerar a sus empleados y sus comportamientos dentro de los factores claves para la competitividad de su empresa.

Por lo anterior en este trabajo se presenta una propuesta de investigación que tiene como propósito identificar los principales problemas que afrontan las pymes, específicamente las siguientes: B.H. Mantenimiento y Controles, Alimentos Sabor, Panadería y Pastelería Pan Norte, en materia de comportamientos inapropiados por parte de los trabajadores. La importancia de abordar este tema, teniendo en cuenta lo que plantea Salinas (2013) se sustenta en el papel que representan estas empresas para la economía colombiana y su vulnerabilidad frente a los retos que enfrenta a nivel de competitividad.

El desarrollo del trabajo se inició revisando algunas de las principales teorías han aportado en la identificación y construcción de los referentes del buen comportamiento. Es indudable que desde el buen comportamiento se ha podido precisar el problema de los comportamientos inapropiados que pueden presentarse al interior de las Pymes.

La tesis se encuentra organizada en 5 capítulos, cuyo contenido se describe a continuación:

En el capítulo 1 denominado problema, se describe el tema de la tesis, se realizó la formulación del problema, planteamiento de objetivos y la justificación. En el capítulo 2 denominado Marco de referencia se presenta una revisión bibliográfica de las principales teorías administrativas que fundamentan la investigación y se introducen conceptos administrativos necesarios para la comprensión y análisis de la entrevista aplicada a los dirigentes de las empresas seleccionadas. En el capítulo 3 denominado metodología se describe la forma en que se abordó la investigación y como se realizó el trabajo de campo para lograr cada uno de los objetivos planteados. En el capítulo 4 denominado Hallazgos se presentan los análisis del trabajo de campo. A partir de los resultados arrojados se validó el cumplimiento de los objetivos del trabajo y con base en este análisis se construyeron las conclusiones y las recomendaciones. El capítulo 5 corresponde a las conclusiones y recomendaciones, se presenta las apreciaciones finales frente a los resultados de la investigación y se hace algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Con base en el análisis realizado durante la elaboración de este trabajo se pudo detectar que las Pymes estudiadas abordan los comportamientos inapropiados desde una perspectiva

de aceptación porque sienten que no son respaldados por la ley ya que esta siempre busca favorecer el empleado, se resalta como sus líderes durante el desarrollo de la investigación han demostrado que identifican la presencia de estos pero han aprendido a convivir con ellos al punto que es común encontrar en sus respuestas signos de ambigüedad, pues identifican de manera clara lo que no les gusta de sus empleados y lo que esperan de ellos, pero, a la hora de tratar los conflictos presentados indican que hasta el momento son mínimos los procesos que ellos desarrollan para manejarlos. Como puede verse en el cuerpo de este trabajo, los entrevistados manifiestan durante el dialogo sobre la temática que ellos han adoptado gran parte de los comportamientos inadecuados como parte de su actividad diaria y simplemente los sortean con un objetivo de sobrevivencia, algunos incluso prefieren no indagar sobre ellos ni intervenir.

1. PROBLEMA

1.1 Antecedentes de investigación

De acuerdo con Romano (2013) en su publicación sobre Pymes Colombianas, fue en los años 60 y 70 cuando éstas comenzaron su desarrollo, sin embargo no fue hasta los años 80, cuando lograron una reglamentación oficial ajustada a su crecimiento. Como lo manifiesta Romano (2013), fue en 1984 cuando el gobierno colombiano decidió brindar un marco regulatorio al sector. Ante su notable impacto exportador en la economía colombiana, se estableció el “Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa” a través del cual se

reglamentó la implementación de políticas públicas y planes estatales que propiciaron el incremento del tejido productivo pyme en Colombia.

Según Romano (2013) así fue como el sector público en 1988 promulgó una nueva norma, la Ley 78 que estableció un marco jurídico y regulatorio a la pequeña y mediana empresa. Fue a partir de esta norma que se institucionalizó la legitimidad de las pymes por parte del Estado Colombiano. Las pymes se posicionaron definitivamente como actores financieros cruciales y decisivos en corto, mediano y largo plazo del desarrollo de la economía colombiana, es decir, las pymes encabezaron la reactivación financiera del país, elevando el volumen de exportaciones, incrementando su competitividad en el mercado externo e interno y sobre todo, generando millones de puestos de trabajo en todo el país.

Partiendo de lo antes mencionado se entiende como las Pymes han ido cobrando valor socio-económico con el transcurrir de los años, razón por la cual múltiples investigaciones, como la elaborada por los docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, han trabajado en pro de responder a los interrogantes acerca de los determinantes del éxito o fracaso de este tipo de empresas en Colombia. Vale resaltar algunos interrogantes y las respuestas de los autores en mención:

“¿Cómo están las pymes en el país? Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial solamente el 50% de las Pymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.”

¿En que están fallando las pymes colombianas? Si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones.

¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo de las pymes? aún existen gerentes feudales en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados, les hace falta un perfil gerencial” Uribe & Ramírez (2015).

En referencia a las respuestas consignadas anteriormente se puede anotar que para los docentes investigadores Rafael Ignacio Uribe y María del Pilar Ramírez (2015), el conocimiento no solo hace referencia a las áreas financieras, sino también en la sociología empresarial. Según Uribe y Ramírez (2015), en el pensamiento de la teoría organizacional existe la polarización entre dos variables: rentabilidad o productividad empresarial y satisfacción del empleado. Aun así, para los investigadores mencionados, no todo es organizacional, los sentimientos y emociones están consignados en las experiencias organizacionales, la adopción de diferentes tipos de organizaciones y la cuantía mayor o menor de su uso, varía en la relación a la sociedad en la que los colaboradores de las microempresas estén insertos, en la estratificación social y en última instancia con sus intereses y su personalidad. Por tanto su comportamiento apropiado o inapropiado no dista de la interacción con el ambiente donde se desarrolle su actividad laboral, de aquí la responsabilidad del gerente para crear ese espacio adecuado y humano para las relaciones laborales de su empresa. Para ello deberán centrarse en capacitarse y así conseguir la adopción de nuevos conocimientos tanto para el manejo del recurso humano, como para el adecuado sistema de control administrativo.

Como se manifestó anteriormente, en los últimos años se han desarrollado varias investigaciones por parte del CID (centro de investigaciones de la Universidad Nacional) que sustentan que las principales barreras y obstáculos que enfrentan las microempresas son de carácter financiero, coincidiendo así con los planteamientos de Carrasco (2005), en donde ellas son un impedimento de crecimiento y competitividad no solo a nivel local sino que también mundial. Sin embargo, para Carrasco (2005) aunque efectivamente el financiamiento juega un papel vital para toda compañía y aún más para las pymes (cuando estas están en su etapa de nacimiento, lo que supone arduo trabajo para sostenerse en el mercado), no es este el único impedimento que ellas deben sortear, el comportamiento apropiado de sus empleados al interior de la empresa, aquel que pareciera intangible pero que en realidad tiene gran incidencia en la calidad de cualquier proceso de la organización, sin importar el tamaño que ésta tenga, también es una tarea en la que el microempresario debe concentrarse y fijar especial atención.

Así mismo, de acuerdo a la guía elaborada para el banco Iberoamericano de desarrollo, evidentemente existen factores que afectan la competitividad de las pymes como lo es el ámbito del financiamiento, en este documento Llisterri & Angelilli (2002) plantean cómo, por sus características, estas empresas encuentran limitantes para financiarse con entidades especializadas debido a los costos y plazos ofrecidos, razón para que en gran medida deban depender de sus propios recursos y de las negociaciones que realicen con proveedores y clientes, hecho que generalmente las deja en desventaja. Para los autores dicho obstáculo se presenta tanto en proyectos de expansión y de forma más severa en nuevos proyectos de emprendimiento, no obstante no es el único obstáculo existente para estas empresas, hay

otros tantos como: recursos para contratar mano de obra calificada que facilite alcanzar los niveles productividad y competitividad exigidos por el mercado global, capacidad económica para adquirir la tecnología necesaria para tener procesos producción y gestión óptimos, otro aspecto importante es la carencia de servicios de desarrollo empresarial, indispensables para que las empresas puedan complementar sus capacidades internas y ser competitivas.

En el mismo orden de ideas Briceño (2012) menciona que, gran parte de los microempresarios no encuentra significado a la implementación de un sistema de control interno ajustado a sus operaciones y a su infraestructura humana, física y financiera, para ellos las dimensiones de sus empresas (empleados, transacciones, operaciones, etc.) representan una garantía plena en lo que respecta al control. Para el autor, estos empresarios no han logrado dimensionar que mediante un buen sistema de control interno las pymes pueden controlar sus gastos y mejorar la eficiencia de sus recursos, mitigar riesgos de despilfarros, robos, fraudes, transacciones ilícitas como lavado de activos y financiación del terrorismo, entre otras. Briceño (2012) resalta que vigilar los procesos permite a las pymes aumentar los niveles de calidad lo cual al final se traducirá en el crecimiento de la organización.

Con base en lo expuesto en el Congreso Iberoamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación, los autores Castañeda, Ortega & Garcia (2010) destacan como factores incidentes en el crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de las Pymes, a las conductas humanas, la cultura organizacional, los valores y la ética empresarial. Ellos

manifiestan cómo el entorno económico y los patrones emergentes de competencia internacional exigen, tanto a empresas grandes como a pymes, sistemas productivos cada vez más eficientes que en su conjunto conformen un entorno propicio para la competitividad, teniendo como pilar un cambio de actitud para así mantener el liderazgo en el mercado. Dentro de la investigación que llevaron a cabo estos autores, evaluaron y compararon comportamientos, valores, percepciones, estilos de liderazgo entre otros elementos que conforman la cultura organizacional y que ayudan a gestionar innovaciones para la solución de problemas, fue así como detectaron y llegaron a la conclusión que al crear ambientes propicios y controlados se facilita el desarrollo de los empleados, su capacidad de adaptarse a los cambios y la innovación como contribución al desarrollo de sus empresas.

Por otra parte en la investigación realizada por Pinto (2007) el autor menciona que, la creación de una cultura empresarial depende en gran parte de la forma en que los líderes de la empresa la visualizan y cuales sean sus concepciones frente al trabajador. Para este autor en las pequeñas y medianas empresas la toma decisiones está centralizada en el propietario que generalmente es el gerente, es por eso que el reto de llevar adecuadamente esta labor en las pequeñas empresas implica avanzar en las pretensiones y evidenciar que el objetivo principal de gestión no solo puede ser la reducción del costo y el incremento de la rentabilidad, también lo debe ser el recurso humano, pues garantizar el crecimiento y la satisfacciones de los colaboradores contribuye directamente en las finanzas de la compañía.

A esta opinión se suma Obregón (2011), quien menciona el aspecto central de los microempresarios, con miras al éxito de su gestión, debe ser la calidad de todos sus trabajadores pues estos construyen su personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la estructura, los objetivos y las creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y a comprender la interacción de ellos con la organización.

Con base en lo anterior y según los planteamientos de Suárez & Sánchez (2009) los directivos de toda compañía deben promulgar desde la cultura organizacional unos principios, valores y normas, estos deberán estar alineados con las actuaciones al interior de la empresa de lo contrario en vez de convertirse en un patrón de conducta se convertirá en un factor disociador y desmotivador para los empleados. Tal y como lo plantea Yarce (2005) la mentira al igual que otros elementos hace parte de la práctica antivalores, ésta no solo puede conllevar a la pérdida de confianza sino que puede desencadenar una serie de situaciones que van en detrimento de la empresa como la desmotivación, la falta de compromiso laboral, el absentismo, el oportunismo, el abuso de autoridad y confianza, entre otros. Hechos que finalmente se van a ver reflejados a través del camino hacia la consecución de los objetivos de la empresa, es por eso que cuando la cultura organizacional entra a funcionar debe ser coherente entre lo que promueve y lo que se hace, al caer en las mentiras se dañan los procesos interpersonales y grupales impactando el desarrollo efectivo del trabajo y la calidad de vida laboral.

Por otra parte, en su tesis doctoral y desde una perspectiva psicológica, Pérez (1993) manifiesta que las motivaciones, las contradicciones, los conflictos, los intereses y la complejidad de los roles a desempeñar, constituyen un tema siempre abierto para psicología del trabajo, la cual aporta un conjunto de conocimientos teóricos y aplicados centrados en la atención al hombre y su conducta en la organización. Mediante estas teorías se busca llegar a obtener las más favorables condiciones para que el empleado encuentre en su vida profesional los incentivos y compensaciones adecuadas, de tal modo que desemboquen en un ambiente organizacional positivo y eficaz. Por su parte Pérez (2010) en concordancia con el autor anterior, menciona que el hombre es un ser integral por lo que las experiencias, valores y vivencias en su vida privada afectan su conducta en el trabajo y de igual forma sus experiencias, valores y vivencias en el trabajo afectan su vida privada. Por tanto según Pérez (2010) no existe una ética en los negocios y otra personal, pues cuando se es verdaderamente ético la conducta debe ser igualmente correcta, justa y moral, tanto en el plano personal como el laboral.

Alineados con la importancia de centrar la atención en los comportamientos de los empleados, existen otras investigaciones que han sido enfocadas desde la perspectiva de la ética empresarial. En el capítulo cuarto de su tesis doctoral Pérez (2010) sostiene que las empresas no educan con regularidad a su personal en el ámbito de valores morales, ni ofrecen frecuentemente adiestramientos que faciliten el desempeño ético en el trabajo, tampoco cuentan con personal idóneo para encargarse del manejo de asuntos éticos en la organización, lo cual ocasiona que los empleados no estén preparados para lidiar con dilemas éticos en el contexto laboral como por ejemplo: poner en su ficha de trabajo más

tiempo del realmente trabajado con el fin de recibir una mejor contraprestación, mentir sobre un producto o servicio para aumentar la cuota de ventas y cumplir con las expectativas de la empresa, ausentarse fingiendo una enfermedad para no asistir al trabajo, facilitar a la competencia información clave para obtener una remuneración adicional, abusar de la confianza tomando cosas que son recursos de la compañía, etc.

En el mismo campo de la ética, Navarrete (2010) en su tesis menciona que, la ética es integrada a las labores diarias y la toma de decisiones al interior de la organización en la medida que las empresas diseñan programas de cumplimiento donde involucran la promoción de valores mediante una serie de componentes de carácter explícito e implícito, los primeros hacen referencia a códigos de ética, políticas, normas, valores, etc. Y los segundos corresponden a la cultura organizacional, liderazgo ético, comunicación abierta, sistemas de incentivos, políticas de promoción, etc.

De acuerdo con Guerra (2007) quien también aborda el ámbito de la ética, los escenarios económicos y financieros se han visto sacudidos por prácticas corporativas fraudulentas, maquiajes contables y conductas ilegales, las cuales han resquebrajado la confianza en la empresa privada mundial, generando la necesidad de que el mundo acuda a la responsabilidad social y la ética empresarial para contrarrestar la negligencia económica corporativa y para garantizar la transparencia del sistema que controla el mercado mundial. Para Guerra la ética trasladada a un contexto empresarial corresponde al conjunto de valores, creencias y concepciones que orientan la conducta y guían las decisiones conscientes del ser humano para alcanzar sus objetivos empresariales, no únicamente financieros o

lucrativos sino que también estos deben ser de bienestar social y colectivo, como punto de partida para la responsabilidad social.

En su tesis Soledispa (2007) de igual manera menciona que es indispensables establecer mecanismos de control como la auditoria, el seguimiento a las transacciones y operaciones, y esto no se debe aplicar únicamente a las oficinas principales, también en la sucursales debe efectuarse estos procesos para garantizar la transparencia y la correcta aplicación de la normatividad local y mundial, de lo contrario las compañías están expuestas a fraudes, desfalcos, abusos, desperdicio de recursos, etc.

Por su parte Peña & Bastidas (2007) mencionan que el comportamiento ético constituye un componente inseparable de la actuación profesional. Para estas investigadoras el actuar “en conciencia y a conciencia” es fundamental desde la arista de lo ideal moral. De allí que sea importante señalar que las normas relativas a la moral, ventilan la estructura moral de la vida y por ende sus elementos fundamentales, esto significa que cualquier acción o actitud que sea contraria a la dignidad humana, que viole el libre ejercicio de la conciencia y afecte las facultades de la razón, conduce a una condición recriminable y por lo tanto inmoral.

Finalmente con base en las investigaciones mencionadas, como ya se dijo, es evidente que existen varios autores, tanto regionales como internacionales, que desde las perspectivas organizacionales, psicológicas y éticas han encontrado significativa preocupación frente a los comportamientos humanos apropiados en las relaciones laborales y como estos inciden de una u otra manera en el desempeño de las organizaciones. En su

mayoría estos autores han direccionado sus estudios hacia el ámbito de los factores motivacionales de empleados que promueven las diferentes conductas, otros hacia la implementación de valores corporativos, políticas, cultura organizacional y clima organizacional y otros hacia la creación de controles adecuados para regular las actividades empresariales. Para el caso de ésta investigación las pretensiones son las de identificar los principales problemas que afrontan las pymes en materia de comportamientos inapropiados por parte de los trabajadores.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Como se ha visto en el apartado anterior, las Pymes son organizaciones con cierto grado de complejidad para ser administradas puesto que están expuestas permanente al éxito o fracaso, ya sea por el poco capital con que inician o porque en ellas puede haber una centralización de las decisiones y un acaparamiento de la autoridad que hacen que el control y la motivación humana pueda verse disminuida.

De acuerdo con Yarce (2005), adicional a lo que ya se ha mencionado, la existencia de comportamientos inapropiados por parte de los empleados es una problemática con la que han convivido gran parte de las microempresas, sin embargo, sin llegar a afirmar que se le ha restado la importancia necesaria, los microempresarios han centrado su foco de preocupación y gestión en otros problemas que enfrentan estas organizaciones, como son las situaciones de carácter financiero, necesidades de calidad y producción, tiempos de entrega, cumplimiento, entre otros. Lo cual deja en evidencia que la necesidad de fortalecimiento de los comportamientos de los empleados al interior de la compañía, pasa a

un segundo plano. Para Yarce (2005) los dirigentes de estas pequeñas empresas pierden visibilidad sobre la trascendencia del comportamiento humano apropiado en la calidad de los procesos de la empresa.

Por lo anterior, este trabajo busca identificar cuáles son los principales problemas que afrontan las Pymes en materia de comportamientos inapropiados por parte de los empleados y para ello durante la investigación se apuntará a resolver los siguientes interrogantes mediante la entrevista realizada a los gerentes de las compañías estudiadas: ¿Cómo el microempresario identifica algunos de los comportamientos inapropiados?, ¿Cuáles son las causas que propician, desde la administración, comportamientos inapropiados por parte de los empleados? Y finalmente ¿Cuáles son las actuaciones comunes en materia de comportamientos inadecuados en las empresas objetos de estudio?.

1.3 Formulación del interrogante de investigación

¿Cuáles son los principales problemas que afrontan las pymes en materia de comportamientos inapropiados por parte de los trabajadores?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar los principales problemas que afrontan los propietarios de pymes en materia de comportamientos inapropiados.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar las empresas caso de estudio entendiendo sus principales aspectos administrativos.
2. Indagar acerca de que comportamientos inapropiados pueden presentarse en estas empresas después de revisadas las teorías administrativas.
3. Identificar desde la administración cuales podrían ser las causas que propician comportamientos inapropiados por parte de los empleados.
4. Evidenciar actuaciones comunes en materia de comportamientos inadecuados en las empresas objeto de estudio.

1.5 Justificación.

De acuerdo con los datos de la Cámara de comercio de Medellín (2014), las pymes representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan. Para Rendón, Luna & Sierra (2011) las prácticas informales son una constante en este tipo de empresas nacionales y esto las ha llevado a presentar ineficiencias, a generar conductas de competencia desleal, al desconocimiento de las normas regulatorias, a continuas dificultades con el financiamiento, estrechez de mercados e incluso la desaparición. Razones suficientes para que sea apropiado indagar acerca de ellas y de este modo aportar en la construcción continua de una cultura empresarial que permita una mayor sostenibilidad de las pymes en el tiempo.

Teniendo en cuenta lo manifestado hasta ahora, puede decirse que la importancia de este trabajo radica en abordar un tema que probablemente no ha sido revisado por los gerentes de las empresas que serán estudiadas, así darles visibilidad de la importancia de direccionar el foco no solo hacia los problemas convencionales sino también hacia la administración del talento humano, que puedan centrar atención a comportamientos inapropiados como: la corrupción, fraude, abuso de confianza, entre otros.

Por otra parte, basados en las entrevistas previas para seleccionar las empresas casos de estudio (Ver anexo sobre empresas evaluadas como prueba piloto) se detectó que es muy común encontrar emprendedores que al narrar sus historias cuentan cómo sus empresas son el resultado de haber tomado un día la decisión de invertir sus ahorros en un proyecto personal desconociendo la complejidad de ciertas prácticas que pueden hacer que sus sueños se conviertan en fracasos. Para algunos como es el caso de la propietaria del Colegio Bautista Emmanuel, la decisión de emprender se basó en responder a las necesidades de la comunidad en materia de una educación basada en valores y principios cristianos. En el caso Ekono Mueblería SAS, su propietaria visualizó en la creación de empresa la posibilidad de tener un plan paralelo a su trabajo, de tal manera que le permitiera generar ingresos adicionales y así encontrar una opción de independencia económica a futuro. Por su parte el gerente de Pan Norte aprendió el negocio de sus padres hasta lograr independizarse del negocio familiar, de acuerdo a lo que manifiesta su familia la formación que le dieron a esta persona consistió en una visión de negocio y no de empleado, así que ha trabajado fuertemente en constituir su propia empresa. Similares son los otros casos que

a lo largo del trabajo se mencionaran y que reflejan el espíritu emprendedor de los dueños y dirigentes de las empresas que serán abordadas.

Basados en las historias de emprendimiento mencionadas, este trabajo de investigación más que indagar acerca de la ética del empleado y la cultura organizacional en la que se encuentra inmerso, busca identificar los principales problemas que afrontan los propietarios de pymes en materia de comportamientos inapropiados y para ello indagar las consideraciones que estos tienen al respecto, identificar desde la administración las causas que propician comportamientos inapropiados por parte de los empleados y evidenciar actuaciones comunes en materia de comportamientos inadecuados en las empresas que serán estudiadas.

De este modo la importancia de este trabajo radica en identificar si los emprendedores microempresarios de B.H. Mantenimiento y Controles, Alimentos Sabor y Panadería y Pastelería Pan Norte en su experiencia, han evidenciado comportamientos inapropiados al interior de sus organizaciones y si así reconocen a los colaboradores como aliados en el proceso de crecimiento, competitividad y sostenibilidad de las Pymes en el mercado.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco conceptual

Para la formulación y el desarrollo del presente proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes términos:

Administración: Se puede analizar a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc. La administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. (Andres S, Suárez suáres y otros, 1989)

Control: se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control. (pág. 24)

Costos: son aquellos desembolsos presentes o la aplicación a gastos correspondientes a erogaciones pasadas, respecto de un periodo determinado, es decir, el costo se da por erogaciones del propio periodo por concepto de bienes y 42 servicios utilizados totalmente en él y por erogaciones pasadas aplicables en el periodo de referencia, tales como consumos, depreciación, amortizaciones, etc. (pág. 97)

Cultura organizacional: Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las

organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial. (pág. 113)

Dirección: tarea continua de toma de decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales y más aún la de funcionar como líder de la empresa. (pág. 131)

Economía: es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos. EFICACIA: está definida en términos del grado en que se logran los objetivos en un periodo determinado sin reparar en la magnitud de los recursos aplicados. EFICIENCIA: debe entenderse como la relación entre los costos de los insumos aplicados y los productos obtenidos. (pág. 151)

Empresa: unidad de producción privada básica en una economía. Contrata trabajo, alquila o posee capital y tierra y compra otros factores con el fin de producir y vender bienes y servicios. (pág. 154)

Funciones administrativas: son las que componen el ciclo administrativo. Es el quehacer del Administrador profesional compuesto por la Planeación, la Organización, la Dirección y, el Control. (pág.179).

Funciones empresariales: son las actividades que se desarrollan en una empresa. Se refiere a las funciones de Mercadeo, Producción, Contabilidad y Finanzas, Administración, Gestión del Talento Humano e Investigación y Desarrollo, entre otras. Dependen del tipo de Empresa. (pág. 179)

Gastos: erogación por adquisición de bienes o servicios durante un periodo determinado de operaciones de la empresa, aun cuando no hayan sido pagados y siempre que no se consideren como mayor valor de un elemento de activo, cuando un desembolso se incorpora como un elemento de activo, se considera como un costo. (pág. 186)

Oportunismo laboral: La deshonestidad laboral u oportunismo laboral se entiende como la falta de integridad y valores por parte de empleados, donde prima el interés propio antes que el común. (Yarce, 2005)

Organización: asociación de personas o empresas. Distribución de recursos para la realización de un acto, hecho o actividad como mejor convenga. (Robbins & De Cenzo, 2009)

Planeación: es la proyección anticipada de un futuro deseado y los recursos para conseguirlo. Es el proceso que consiste en decidir lo que se va a hacer y de cómo se va a realizar antes de actuar. (pág. 79)

Sociología empresarial: La sociología es el estudio de la vida social humana de los grupos y sociedades y la interacción de este en la organización. (Marin, 1981)

Teoría: una teoría es un sistema lógico-deductivo constituido por un conjunto de hipótesis o asunciones, un campo de aplicación (de lo que trata la teoría, el conjunto de cosas que explica) y algunas reglas que permitan extraer consecuencias de las hipótesis y asunciones de la teoría. En general las teorías sirven para confeccionar modelos científicos que interpreten un conjunto amplio de observaciones, en función de los axiomas, asunciones y postulados, de la teoría. (Iudin, 1997)

Teorías organizacionales: conjunto de análisis, enfoques, modelos y teorías que explican la evolución de las organizaciones y definen, entre muchos aspectos, los fundamentos, los principios, la naturaleza, el alcance y la importancia. (Robbins & De Cenzo, 2009)

Valores: Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. En la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. (Yarce, 2005)

2.2 Marco Teórico

Definido el problema y los objetivos que guían el estudio, se presenta en este capítulo el marco teórico cuyo objetivo principal es facilitar la comprensión el problema objeto de estudio. En él se exponen las teorías administrativas y conceptos claves de valores y comportamientos inapropiados que sé que se ajustan al problema abordado y que aportaran a la comprensión del mismo.

2.2.1 Teorías de la administración que anteceden al estudio del comportamiento organizacional

A continuación se abordan las teorías clásicas de la administración y la teoría de las relaciones humanas para evidenciar como Taylor, Fayol y Mayo aportaron a la definición

de los comportamientos inapropiados, a partir de los conceptos que han propuesto con referencia a los empleados y directivos de su época.

2.2.1.1 La administración según Taylor

La Administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad de acuerdo con D'Caro & Caló (2012). Para estos autores estudiar la evolución histórica del pensamiento en administración adquiere relevancia prácticamente dado que las distintas teorías, enfoques y escuelas que conforman la disciplina han surgido oportunamente para resolver las problemáticas de las organizaciones de su época.

De acuerdo con Chiavenato (2004), el siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron significativamente en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Fue la era de la industrialización clásica, en la cual las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada, que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La obra de Taylor es desarrollada en medio de dicha época según Barba (2010) y es razón para que esté marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la

organización del trabajo, la productividad y la ganancia. En su obra, Taylor (1969) define que el objeto principal de la administración es el logro de la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, evidenciando como los intereses de cada uno están vinculados y no son antagónicos, la prosperidad no solo implica maximización de dividendos (propietarios) y de salarios (empleados), sino que se orienta hacia la excelencia empresarial sustentable en tiempo, así como la formación del hombre hasta el máximo de su eficiencia.

Taylor resalta la importancia del adiestramiento y la formación para elevar la capacidad de trabajo hasta el límite de sus posibilidades naturales. Según Taylor (1969) los empleados tienen una tendencia a no dar lo mejor de sí, consciente o inconscientemente, explicando que: tienden a pensar que si incrementa su productividad o la de las maquinas, la consecuencia será la reducción de personal. Por otra parte existen procedimientos inadecuados que llevan a los trabajadores a reducir su rendimiento, aprovechando la ignorancia de los propietarios. De igual manera existen ineficientes métodos de trabajo, que no aprovechan el potencial humano.

La administración científica

El establecimiento de una verdadera ciencia (Planeación):

Para Taylor (1969) el desarrollo de una ciencia implica el establecimiento de leyes y fórmulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, leyes que pueden ser

usadas eficazmente en la práctica solo después de haber sido verificadas y registradas sistemáticamente. El nuevo sistema debe ser necesariamente hecho por la administración que acepta nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades. El autor afirma que para que haya un cambio de hábito y actitudes en los trabajadores y así lograr una transición exitosa de la administración empírica a la administración científica, la adaptación debe ser paulatina, no son cambios que puedan implementarse rápidamente, requieren soporte de la dirección para apoyar a los empleados, el autor habla de años para esperar resultados tangibles, pues no es tarea fácil introducir cambios en los valores y costumbres imperantes, que han sido forjados bajo normas de trabajo, que han venido regulando el comportamiento y rendimiento laboral del trabajador.

La selección científica del trabajador (Preparación)

Cuando Taylor (1969) expone los beneficios de la selección científica del trabajo, señala la importancia de la individualización de trato, analizando habilidades y limitaciones de cada uno en función de las tareas que les serán asignadas, identificando así para cuales estén mejor dotados (naturalmente) y preparados, de acuerdo a su formación. Es importante, estudiar el historial, carácter, costumbres y ambiciones de cada uno.

Taylor (1969) recalca que un trabajador no puede estar obligado a trabajar a un paso que sea nocivo para su salud, así como tampoco debe ser despedido en caso de que no resulte adecuado para su actual puesto de trabajo, tampoco debe de rebajársele el salario por no haber alcanzado el objetivo, se le debe dar el tiempo y la ayuda convirtiéndolo en experto

en su labor actual o darle otra clase de trabajo para el que resulte más adecuado mental o físicamente.

Para Taylor fue sumamente importante difundir los beneficios de la estandarización del trabajo con base en estudios específicos de tiempos, movimientos, selección y capacitación adecuada del personal. Pues para él los estudios de tiempos y movimientos, no solo establecían orden, tiempo y lugar de cada movimiento, sino también los materiales y herramientas a utilizar, cuya incidencia en los niveles de eficiencia habían sido también probados. Además, avanzó en la formalización del trabajo, haciendo rutinas diarias que eran preparadas con anterioridad por una oficina de mano de obra, que también planificaba la rotación interna del personal en función de la carga de trabajo.

Educación y formación científica (Control).

Para Taylor las facultades, condiciones y estados de las personas vienen de su ambiente y no de su condición innata, es por ello que considera que con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo. Se empeña en determinar y explicar cuáles son, las fuerzas ambientales que controlan la conducta: Es indudable que la tendencia del obrero común en todos los oficios es la de trabajar con un ritmo lento y tranquilo y que solo después de haberlo pensado y observado bien, o como resultado del ejemplo, la conciencia o la presión externa adopta un ritmo más rápido.

Por lo anterior para Taylor (1969), cada hombre debe ser enseñado a diario y no debe ser abandonado, sin ayuda, a sus propios medios. Una colaboración amistosa y personal, junto

con una organización científica del trabajo, permitirían suprimir las causas de bajo rendimiento. Entiende Taylor que la naturaleza humana es tal, que muchos obreros si fueran abandonados a sí mismos, prestarían poca atención a las instrucciones escritas. Por lo tanto es necesario designar instructores, encargados de vigilar que los obreros asimilen y apliquen las instrucciones escritas.

La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores (ejecución).

En su obra, Taylor sostuvo la idea de un sentimiento de oposición natural entre los intereses de los trabajadores y de los empleadores, para lo cual, propuso que mediante la búsqueda permanente de cooperación y colaboración entre los trabajadores y la administración, como entre los mismos trabajadores podría neutralizarse. El hecho fundamental según Taylor, estaría dado por la división del trabajo y las responsabilidades entre trabajadores y dirección, combinación que hace más eficiente a la administración científica.

En este principio se observa el inicio de una concepción sistémica del trabajo donde se comprende la estrecha interrelación de los componentes de la organización, para Taylor no hay puesto de trabajo aislado sino relacionados entre sí. Taylor involucra en el sistema no solamente las dos partes interesadas, los obreros y los patrones, tiene en cuenta una tercera parte que es el pueblo entero, los consumidores que compran el producto fabricado por las dos primeras, y que en última instancia sustentan tanto los salarios de los obreros como las ganancias de los patrones.

De acuerdo con Chiavenato (2004), mientras en los Estados Unidos, Taylor desarrollaba la denominada administración científica, en 1916 surgió en Francia la llamada teoría clásica de la administración, la cual se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que deben realizar los obreros, la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. De tal manera que se evidencia como ambas teorías perseguían el mismo objetivo, la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según lo manifiesta Taylor (1969) desde la administración científica la eficiencia se logra a través de la racionalización del trabajo del obrero y la sumatoria de la eficiencia laboral, para Fayol en su teoría clásica se debe partir del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas.

2.2.1.2 Teoría clásica de la administración

Para Fayol, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2004), una empresa era más que la suma de actividades de un grupo de operarios, su visión se centró en la globalidad de la empresa y por ello estructuró su teoría en cinco puntos, primero presentó las seis funciones básicas de la empresa, segundo aclaró lo que son las funciones administrativas, definiendo el concepto de administración, tercero demostró mediante la proporcionalidad de las funciones administrativas, que la jerarquía se reparte por toda la empresa y que no son privativas de la alta gerencia, cuarto, diferenció los conceptos entre

administración y organización. Finalmente y en quinto lugar estableció los principios generales de la administración.

Seis funciones básicas de la empresa

De acuerdo con Chiavenato (2004) Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede dividirse en seis grupos de funciones, a saber: funciones técnicas (producción de bienes y servicios de la empresa), funciones comerciales (compra, venta o intercambio), funciones financieras (relacionada con la búsqueda y gerencia de capitales), funciones de seguridad (protección y preservación de los bienes y las personas), funciones contables (inventarios, registros, balances, costos y estadísticas) y funciones administrativas (coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas).

Principios de la administración según Fayol

Con base en lo descrito por Fayol (1981), los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, por tanto los principios que se nombran a continuación son los que con más frecuencia utilizó:

División del trabajo la especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.

Autoridad los gerentes deben dar órdenes ya que la autoridad les da el derecho sin embargo, junto con la autoridad viene la responsabilidad.

Disciplina es el resultado de un liderazgo eficaz, una buena comprensión entre administración y trabajadores en cuanto a las reglas de la organización y las infracciones si estas se incumplen.

Unidad de mando cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Unidad de dirección cada grupo de actividades de la organización que tenga el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un solo gerente con un único plan.

Subordinación de los intereses individuales a las generales los interés de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer sobre los intereses de las organización en conjunto.

Remuneración los trabajadores deben recibir un pago justo por sus servicios.

Centralización la centralización es el grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

Jerarquía consiste en la línea de autoridad de la dirección a las filas inferiores, las comunicaciones deben seguir esta cadena sin embargo, si continuar la cadena generan retrasos, pueden tolerarse comunicados transversales, eso si todas las partes aceptan y los superiores están informados.

Orden las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento adecuado.

Equidad los gerentes deber ser amables y justos con sus subordinados.

Estabilidad del personal la rotación excesiva de los empleados es ineficiente así que la administración debe procurar una planeación ordenada del personal y verificar que se dispone de sustitutos para cubrir las vacantes.

Iniciativa los empleados se esforzaran más si se les permite liderar y ejecutar planes.

La unión del personal promover el espíritu de equipo fortalece la armonía y la unidad de la organización” Fayol (1981, p. 126-151)

2.2.1.3 Principios de las teorías de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo de acuerdo con Reyes (2012). Después de llevar a cabo el proyecto Hawthorne, Elton Mayo (1933), manifiesta la necesidad de fortalecer los lazos en las interacciones humanas y así los efectos que ellas tiene sobre los pensamientos, actitudes y el comportamiento del ser humano. Evidenciando una perspectiva del hombre como un ente social y no como individuo aislado, seres influenciados e influyentes por y con otros seres humanos, más aun cuando está en ambientes laborales que requieren tiempos prolongados. Para Mayo (1933) la dimensión humana es lo primero que debe contemplar una estructura jerárquica dentro de la organización, pues los buenos resultados dependen de la moral de los integrantes del equipo.

Mayo (1933) evidencia como con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un cambio dentro de sus principios, y es donde el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración. Dentro de sus aporte Mayo (1933) demostró que el aspecto psicológico es

muy importante en las tareas administrativas así como la comunicación y los grupos informales dentro de la empresa.

2.2.2 Principios de la teoría del comportamiento organizacional

2.2.2.1 ¿Qué se entiende por comportamiento?

De acuerdo con los planteamientos de Galarsi, Medina, Ledezma & Zanin (2011) el comportamiento es un proceso estrictamente físico, registrable y verificable, que consiste, precisamente, en ser la actividad por la que un ser vivo mantiene y desarrolla su vida en relación con su ambiente, respondiendo a él y modificándolo. En resumen, es la manera de proceder que tienen las personas, en relación con su entorno de estímulos, puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según sean las circunstancias que afecten al organismo.

Para (Vidal , 2010) el comportamiento es la actividad mediante la cual un organismo vivo se relaciona con el medio en el que se encuentra y a través de la que despliega sus posibilidades de control y modificación de ese medio y de adaptación al mismo para su propia supervivencia. En el comportamiento se distinguen dos componentes: la conducta y la conciencia, la primera hace referencia a los aspectos observables del comportamiento, aquellas actividades que se pueden medir mediante instrumentos utilizados por un experimentador. Por su parte la conciencia hace referencia a los aspectos de la experiencia exterior de cada sujeto. El conjunto de experiencias internas que son conocidas por quien las experimenta (aunque no siempre de forma consciente) y puede describirlas.

“Todo comportamiento exterior (conducta), en el caso del ser humano, va acompañado en menor o mayor grado de conciencia” (Vidal , 2010).

Finalmente la Real Academia de la lengua Española menciona que el comportamiento hace referencia a la manera de comportarse, es la forma de proceder de las personas u organismos ante los estímulos que reciben y en relación al entorno en el que se desenvuelven.

2.2.2.2 ¿Por qué es importante tener en cuenta un comportamiento apropiado en el lugar de trabajo por parte de los empleados?

De acuerdo con La Voz de Houston (2016) para las empresas el comportamiento de los empleados puede afectar no solo aspectos de su trabajo sino también la salud de la compañía; llevándola a perder dinero. Por esta razón gran parte de las empresas presentan a sus empleados manuales de convivencia y códigos de ética para regular sus comportamientos y conductas y así limitar los posibles problemas. Adicional gran parte de estas empresas han entendido que además de las directrices por escrito, la cultura de la empresa y las reglas generales de etiqueta social también dictan el comportamiento del personal adecuado.

Los comportamientos inapropiados según La Voz de Houston (2016) puede afectar una empresa en su:

Imagen corporativa: los empleados son la imagen de un negocio, y el público se forma una opinión de la empresa sobre la base de los comportamientos de los ellos, así que los clientes pueden tomar la decisión de irse a otra parte si no están satisfechos con el comportamiento que han observado en un trabajador. Dado que los clientes comparten malas experiencias con otras personas, esto podría tener un impacto considerable en los ingresos de la empresa si los clientes actuales y los potenciales deciden mantenerse alejados.

Productividad laboral: Cuando un empleado presenta comportamientos inapropiados dentro en la empresa esto puede constituirse como un factor de distracción para otros empleados interrumpiendo así el flujo de trabajo y por ende la productividad, desencadena costos adicionales para la empresa por el tiempo perdido de los empleados.

Desarrollo profesional: existen empresas que destinan parte de su presupuesto a capacitar sus empleados para promoverlos a mejores cargos, esta inversión se pierde cuando aquellos empleados que están siendo formados, porque fueron visualizados con oportunidades de promoción, presentan comportamiento inapropiados. Las posiciones de responsabilidad generalmente son pensadas para empleados que son respetados por su trabajo, han demostrado dedicación y han obtenido resultados, no para aquellos con problemas de comportamiento.

Seguridad: una empresa puede enfrentarse a una pérdida de competitividad en el mercado, así como a problemas legales y financieros cuando empleados dan un mal manejo a información sensible, por ejemplo al entregarla a la competencia.

Ambiente de trabajo: los comportamientos apropiados por parte de los empleados son importantes en la interacción entre ellos, pues les crea un ambiente agradable de trabajo. Los comportamientos negativos provocan malos entendidos y diferencias, que pueden crear un ambiente hostil.

2.2.2.3 Concepto de Comportamiento organizacional

De acuerdo con Rodríguez (2005) el comportamiento organizacional es una disciplina dentro de la ciencia administrativa que investiga el comportamiento de las personas en el trabajo a nivel individual, grupal y organizacional. Para Luthans (2008) el comportamiento organizacional es la predicción y administración del comportamiento humano en las organizaciones y para Robbins & Judge (2013) consiste en investigar el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, es decir, se ocupa de estudiar lo que la gente hace en una organización y cómo repercute su comportamiento en el desempeño de la misma.

Finalmente, una definición mucho más amplia es la propuesta por Alles (2008), manifiesta que el comportamiento organizacional hace referencia a las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo en su propia perspectiva hasta el individuo actuando en su rol de jefe y directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo.

Para resumir Robbins & Judge (2013) afirman que el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que éste comportamiento afecta el desempeño de la misma, se encarga específicamente de situaciones puntuales relacionadas con el ámbito laboral y por tanto no es de sorprender que hagan énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

2.2.2.4 Retos del comportamiento organizacional

Para Alles (2008) las organizaciones de cualquier tipo y tamaño están integradas por personas y precisamente el común denominador entre ellas son los problemas derivados de las diferentes conductas humanas de los individuos que se desempeñan en su interior, lo anterior sin importar que las actividades que desarrollen y su grado de complejidad. De este modo estudiar el comportamiento organizacional ayuda a identificar la manera en que se deben abordar problemáticas que son comunes para diferentes organizaciones, detectar como fortalecer o desarrollar competencias en los colaboradores, como también implementar o modificar procedimientos internos.

Como lo plantea Robbins & Judge (2013) nunca había sido tan importante para los gerentes entender el comportamiento organizacional como lo es actualmente, si se observan rápidamente los cambios drásticos que se llevan a cabo en las organizaciones, se encuentra que cada vez son más las mujeres y personas de diversas razas que se suman a la fuerza

laboral, los recortes de empleados y el uso de trabajadores temporales quebrantan los vínculos de la lealtad, la competencia global exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios con rapidez. Adicional, la recesión global ha puesto de manifiesto los desafíos de trabajar con gente y administrarla durante épocas de incertidumbre.

2.2.2.5 Factores o fuerzas que componen el comportamiento organizacional

Hoy en día la naturaleza de las organizaciones se ve influenciada por un complejo conjunto de fuerzas, la inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas son, de acuerdo con Davis (2003), las siguientes:

Las Personas: en una empresa las personas forman parte del sistema social interno, el cual está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como también formales y oficiales. En este sentido.

De acuerdo con Davis (2003) los grupos humanos son dinámicos pues se forman, cambian y se desintegran, las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en una empresa u organización para lograr sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que la razón de existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones. Davis (2003) menciona de igual manera que actualmente la fuerza laboral es muy diversa, los trabajadores tienen una amplia gama de antecedentes educativos,

talentos y perspectivas. Por ello los empresarios deben estar preparados para situaciones en que algunas personas desean imponer su voluntad y forma de trabajo, olvidando su compromiso con la empresa u objetivos de la misma.

Estructura: Proporciona la relación formal de las funciones o responsabilidades de las personas con las organizaciones y empresa. Se requieren diferentes puestos de trabajo para realizar todas las actividades de la empresa. En una empresa todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente; de no existir una estructura estas relaciones puede ocasionar problemas serios de cooperación, negociación y toma de decisiones.

La Tecnología: aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Esta fuerza agiliza y provee de información a todos los niveles de una organización e influye en la subsistencia de las empresas en este mundo globalizado.

El Entorno: Todas las empresas funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna empresa existe aislada, es parte de un sistema más grande que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras empresas. Según Davis ninguna organización puede escapar de las influencia de su entorno externo. Éste tiene efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder. Por lo tanto, es factor o condición imprescindible en el estudio de los comportamientos de los empleados en las empresas.

2.2.2.6 Variables que inciden en los comportamientos organizacionales

Autores como Luthans (2008), Robbins & Judge (2013) y Alles (2008) han concentrado sus esfuerzos en determinar cuáles son algunas de las variables que inciden en los comportamientos de las personas en su ámbito laboral, es decir; más allá de identificar las conductas que ellas presentan, se han concentrado en comprender cuales son las razones atribuibles a los actos de dichos empleados, indagando acerca de cómo ellos, actuando individualmente o grupalmente, son operadores de valores o antivalores para la organización.

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) el comportamiento organizacional tiene unas variables dependientes y otras independientes:

2.2.2.6.1 Variables dependientes

“Productividad: Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Desde la perspectiva del empleado el comportamiento organizacional se preocupa por identificar cuáles son esos factores que influyen en la eficacia y eficiencia tanto de los individuos como de los grupos y de la organización en su conjunto. (pág. 27)

Ausentismo: se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores ya que es difícil que la organización opere bien y alcance sus objetivos si los empleados no llegan a sus puestos de trabajo. El flujo de trabajo se interrumpe, y es frecuente que tengan que retrasarse decisiones importantes. En organizaciones que tienen sobre todo actividades de producción en una línea de ensamble, el ausentismo ocasiona algo más que una interrupción; da como resultado una reducción drástica de la calidad del producto, y, en ciertos casos, llega a provocar la paralización total de las instalaciones de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá del rango normal tienen un efecto directo en la eficacia y eficiencia de cualquier organización. (pág. 28)

Rotación: La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación. La rotación es, en realidad, positiva debido a que crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño por otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización. Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder, por tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional. (pág. 29)

Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo: es aquella que de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y, por

eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros. En este contexto, ¿cuáles son las normas organizacionales? Son políticas de la compañía que prohíben ciertos comportamientos, como robar, por ejemplo. Pero también son reglas no escritas que se comparten ampliamente, como no escuchar música a volumen alto en el sitio de trabajo.

Los gerentes quieren entender la fuente de las desviaciones en el trabajo a fin de evitar un ambiente caótico, además de que éstas también tienen un efecto económico considerable. La conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo es un concepto importante porque es una respuesta a la insatisfacción, y los empleados la expresan de muchas maneras. Controlar el comportamiento de alguien es ineficaz a menos que se conozca la causa de origen. (pág. 30)

Comportamiento ciudadano organizacional: Este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado, pero que, no obstante, promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Las empresas necesitan empleados que vayan más allá de sus deberes de trabajo habituales, lo que generará un desempeño más allá de lo esperado. En el lugar de trabajo dinámico de la actualidad, donde cada vez más las tareas son realizadas por equipos y la flexibilidad es crítica, las organizaciones necesitan empleados que tengan comportamientos de “buenos ciudadanos” tales como ayudar a otros en su equipo, presentarse como voluntarios para hacer trabajo adicional, evitar conflictos innecesarios, respetar el espíritu y acatar las reglas y regulaciones, y tolerar con benevolencia las imposiciones y molestias ocasionales relacionadas con el trabajo. (pág. 31)

Satisfacción en el trabajo: se define como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. A diferencia de las cinco variables anteriores, la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento.

Investigadores con valores humanistas sólidos argumentan que la satisfacción es un objetivo legítimo en una organización. No sólo tiene una relación negativa con el ausentismo y la rotación, sino, afirman, las organizaciones tienen la responsabilidad de brindar a sus empleados trabajos interesantes y con recompensas intrínsecas. Por tanto, aunque la satisfacción en el trabajo representa una actitud en vez de un comportamiento, es común que los investigadores del CO lo consideren una variable dependiente. (pág. 31)

2.2.2.6.2 Variables dependientes

Variables a nivel del individuo: Las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia, estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo, y en su mayor parte hay poco que la gerencia pueda hacer para modificarlas. Aun así, tienen un efecto muy real en el comportamiento del empleado.

Hay otras cuatro variables de nivel individual que se ha demostrado afectan al comportamiento de los empleados: percepción, toma individual de decisiones, aprendizaje y motivación. (pág. 32)

Variables a nivel del grupo: El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad del comportamiento organizacional aumenta cuando las personas forman parte de grupos a cuando están solas. Los individuos de los grupos reciben influencia de los patrones de comportamiento que se espera tengan, de lo que el grupo considera son estándares de comportamiento aceptable y el grado en que los miembros del grupo se atraen entre sí. Los patrones de comunicación, liderazgo, poder y política, así como los niveles de conflicto, influyen en el comportamiento del grupo. (pág. 32)

Variables a nivel del sistema de la organización: El comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo. Así como los grupos son más que la suma de sus miembros, las organizaciones son más que la suma de los grupos que las forman. El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. (pág. 32)

2.2.2.7 Comportamiento organizacional individual

De acuerdo con la figura siguiente el modelo básico del comportamiento organizacional propuesto por Robbins & Judge (2013) tiene tres niveles que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, cada uno de ellos se construye sobre el anterior y por tanto cada nivel es consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único. Para efectos de esta investigación se profundizará en el nivel individual partiendo de que el interés de la investigación del empleado como individuo.

Ilustración 1 Modelo básico del CO



Fuente: elaboración propia

Nivel Individual

De acuerdo con Luthans (2008) cuando se habla del comportamiento a nivel individual es importante revisar las variables que lo componen las cuales se revisaran a continuación:

Diversidad en las organizaciones: la diversidad de las personas genera ciertas diferencias las cuales pueden ser aprovechadas para potenciar la fuerza laboral, sin embargo también pueden generar problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos. Para Robbins & Judge (2013) variables como la edad, género, raza, origen étnico y aptitudes, afectan el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con Alles (2008) existen dos niveles de diversidad en las empresas, el superficial y el profundo:

Nivel superficial: estas características biográficas están asociadas a aspectos demográficos como: género, raza, origen étnico, edad o una discapacidad. Los cuales no reflejan los pensamientos o los sentimientos de las personas, por lo que podrían ocasionar que los trabajadores se perciban unos a otros mediante estereotipos y suposiciones.

Género: esta variable es la diferencia física y de conducta que distingue a los organismos individuales, según las funciones que realizan en los procesos de reproducción. En el ámbito del desempeño laboral se ha cuestionado si las mujeres se desempeñan en el trabajo tan bien como los hombres, y se ha llegado a la conclusión de que no hay ninguna diferencia consistente entre estos dos, ambos poseen iguales proporciones: habilidades analíticas, capacidad de aprendizaje, adaptación al cambio, sociabilidad, gusto por competir y capacidad de aprendizaje (pág. 46).

Raza y origen étnico: se define la raza como herencia biológica que identifica al individuo, el origen étnico es el conjunto adicional de rasgos culturales que a menudo se traslapan con la raza. Investigaciones han demostrado que los individuos muestran cierta tendencia a favorecer colegas con su propia raza en evaluaciones de desempeño, decisiones de ascenso y aumentos de salario. (pág. 48).

Edad: La relación entre la edad y el desempeño laboral ha sido ampliamente estudiada, la principal creencia que hay con relación a esto es que el desempeño disminuye en la medida en que trabajador envejece, cuando esto sucede es menos probable que renuncie ya que es difícil encontrar nuevamente un empleo y los beneficios que recibe por prestaciones de pensión, vacaciones y salarios por hora se incrementan debido a la antigüedad (pág. 49).

Discapacidad: la influencia de las discapacidades sobre los resultados laborales se ha estudiado desde perspectivas diversas. Por un lado algunas investigaciones sugieren que los trabajadores con discapacidad reciben mejores evaluaciones de desempeño, sin embargo aun así, ellos suelen enfrentar menores expectativas del desempeño y tienen menor probabilidad de ser contratados (pág. 49).

Otras características biográficas:

Antigüedad: Esta característica biográfica ha sido objeto de grandes mitos y especulaciones en cuanto a su impacto en el desempeño en el trabajo. Se han realizado extensas revisiones de la relación antigüedad - productividad y se ha llegado a concluir que

no hay razón para creer que las personas que han estado en un puesto más tiempo sean más productivas que las que tienen menos antigüedad, siempre y cuando laboren bajo iguales condiciones.

La antigüedad está relacionada en forma negativa con el ausentismo; en términos de frecuencia de las faltas como el total de días perdidos en el trabajo, la antigüedad es la variable explicativa más importante por sí sola. Por su parte la satisfacción está relacionada de manera positiva con la antigüedad, lo cual significa que las personas que tienen más tiempo laborando en una misma empresa se sienten más complacidas con los resultados de sus esfuerzos. (pág. 50).

Religión: No únicamente las personas no religiosas cuestionan los sistemas de creencias de los demás, ya que también entran en conflicto la gente de religiones distintas. La religión se puede convertir en un problema laboral cuando las creencias religiosas prohíben o fomentan ciertas conductas” (pág. 51).

Nivel profundo de la diversidad: según Robbins (2013) estas características cobran mayor importancia cuando las personas llegan a conocerse y dan menor atención a las diferencias demográficas si consideran que comparten unos rasgos más importantes como: la aptitud, la personalidad y los valores.

Aptitud: Éste término se refiere a la capacidad que tiene actualmente un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un puesto de trabajo. Las aptitudes generales

de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos:

Capacidades Intelectuales: Son aquellas habilidades que se requieren para desarrollar actividades mentales como pensar, razonar y resolver problemas. Los individuos con mayor capacidad intelectual por lo general ganan más dinero, tienen mayores posibilidades de asenso

Aptitudes Físicas: Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que exigen resistencia, destreza, fuerza y características similares. Aunque la capacidad intelectual es cada vez más importante para muchos puestos de trabajo, las aptitudes físicas son útiles y continuarán siéndolo”. (pág. 52).

Personalidad: De acuerdo con Luthans (2008) la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Los rasgos de personalidad son características perdurables que describen el comportamiento de un individuo. Para los departamentos de gestión humana y finalmente para los gerentes es determinante medir de alguna forma la personalidad, pues solo así pueden tomar decisiones de contratación y ubicación de un empleado en un puesto de trabajo.

Existen unos determinantes de la personalidad como la herencia y los rasgos de la personalidad. Según Robbins (2013) la herencia hace referencia a los factores determinados en el momento de la concepción, características influidas por una constitución biológica,

psicológica y fisiológica. De acuerdo con Alles (2008) existen diversas cualidades de la personalidad que son poderosos predictores del comportamiento como: La autoestima, autocontrol, extroversión: afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia.

Valores

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) los valores representan las convicciones fundamentalmente de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso, contiene un elemento de criterio que incluye las ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Todas las personas tienen una jerarquía de valores que constituye su sistema de valores en el cual se puede observar la importancia relativa asignada a valores como la libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores se establece en los primeros años de vida y vienen por parte de los padres, maestros, amigos y otras personas.

Importancia de los valores

Los valores son importantes para entender las actitudes y la motivación de las personas, también influyen en las percepciones. Las personas ingresan a las organizaciones con ideas preconcebidas sobre lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Estas ideas no están libres de valores sino que por el contrario contienen interpretaciones sobre lo que es correcto y lo

que no, así como la preferencia por ciertos comportamientos o resultados sobre otros. Los valores influyen en las actitudes y en el comportamiento

Según Robbins & Judge (2013) los valores se pueden clasificar en valores terminales, y se refiere a los estados finales que son deseables. Éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. Y el otro conjunto, formado por los valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales de uno mismo. El conocer el sistema de valores de un individuo permite ver lo que “hace obrar a la persona”. Es probable que el desempeño y satisfacción de los trabajadores sean mayores si sus valores se ajustan bien con la empresa. Por ejemplo quien da mucha importancia a la imaginación, independencia y libertad, seguramente no estará bien en una organización que busque conformidad en su personal. Los gerentes aprecian y evalúan en forma positiva, otorgan recompensas a los empleados que “se ajustan”, y los empleados quedan satisfechos si perciben que se ajustan. Éste es un argumento para que la dirección se esfuerce durante el proceso de selección de los empleados nuevos a fin de encontrar candidatos que no sólo tengan aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la empresa.

Emociones y estados de ánimo

De acuerdo con Pérez (2010) cuando se habla de emociones y estados de ánimos, es indispensable aclarar tanto estos dos términos como el concepto de afecto ya que entre los tres se entremezclan. Por su parte el afecto es un término que cubre un rango amplio de

sentimientos que experimentan las personas, este concepto agrupa tanto a las emociones como a los estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o algo y los estados de ánimo son sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia (pero no siempre) carecen de un estímulo contextual. Aunque el afecto, las emociones y los estados de ánimo en teoría son separables, en la práctica la distinción no siempre es clara.

Las emociones son reacciones hacia una persona mientras los estados de ánimo por lo general no se dirigen a una persona o evento según Robbins & Judge (2013). Sin embargo las emociones se convierten en estados de ánimo cuando se pierde la atención del evento u objeto que suscitó el sentimiento. De la misma manera, los autores proponen que los estados de ánimo, buenos o malos, hacen más emocional su respuesta a un evento.

Como lo plantea Robbins & Judge (2013) las emociones y los estados de ánimo provienen de fuentes como: la personalidad, la hora y el día de la semana, el clima, el estrés, actividades sociales, sueño, ejercicio, edad y género.

Motivación

Se define la motivación según Robbins & Judge (2013) como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, para el caso un objetivo organizacional. Los elementos claves son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona, este es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de

motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

La motivación en las organizaciones requiere además de una dirección efectiva, capaz de crear y conservar el entusiasmo de todos los empleados hacia el trabajo, un gerente que tenga la habilidad y capacidad para motivar las personas a su cargo, para influir en ellos, dirigirlos y mantener una fluidez comunicativa, todo esto determina la eficacia del gerente de trabajo.

La percepción

La percepción de acuerdo con Robbins & Judge (2013) es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno. La percepción según Soto (2001) desempeña un papel importante en el comportamiento del individuo frente a situaciones determinadas, debido a que el significado concedido a la realidad varía de acuerdo a las características personales del perceptor, los atributos de lo que se percibe y el contexto del ambiente que rodea los objetos o sucesos. Robbins & Judge (2013) plantean que las diferencias en la forma en que

las personas ven las cosas se atribuyen al concepto de percepción, cuando más intensa sea la observación que el sujeto hace del ambiente que lo rodea, mayor será su capacidad para recordar y utilizar lo que han captado los sentidos.

Para Chiavenato (2009) la percepción es importante en el estudio del comportamiento organizacional, considerando que la conducta de las personas se basa en la percepción de la realidad, más que en la realidad misma. Para el autor es necesario conocer los factores que pueden distorsionarla, ya que de ello depende el comportamiento de los individuos. Por otra parte cada individuo cuenta con características que influyen en la percepción como pueden ser: intereses personales, económicos, religiosos, experiencias personales y profesionales, actitudes que pueden ser positivas o negativas, la personalidad, entre otras.

Toma de decisiones individual

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) una de las responsabilidades principales que lleva consigo las posiciones de dirección es la toma de decisiones. La calidad de las decisiones tomadas por un gerente es de gran importancia por dos razones fundamentales y diferentes entre sí. En primer lugar, porque la calidad de las decisiones de un gestor afecta directamente las oportunidades de carrera del mismo, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. Por otra parte, las decisiones de la dirección contribuyen directamente al éxito o al fracaso de una organización.

Actitudes

De acuerdo con Chiavenato (2009) la actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. Según Soto (2001), con a finalidad de entender a fondo las actitudes, se necesita considerar sus propiedades o elementos fundamentales que son tres: cognición, afecto y comportamiento. El componente cognitivo corresponde al segmento de opinión o creencia de una actitud, por su lado el componente afectivo es el segmento emocional o sentimental de una actitud. Finalmente el componte del comportamiento hace referencia a la intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o hacia algo.

Como lo plantea Robbins & Judge (2013) existen actitudes relacionadas con el trabajo; evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente laboral, tales como:

Satisfacción laboral: sentimiento positivo respecto del puesto de trabajo propio, que resulta de una evaluación de las características de este (pág. 74).

Involucramiento en el trabajo: grado en el que el individuo se involucra con su puesto de trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante que lo beneficia (pág. 75).

Compromiso organizacional: grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo parte de estas (pág. 75).

Apoyo organizacional percibido: grado en que los trabajadores creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (pág. 76).

Compromiso del empleado: involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza (pág. 77).

Satisfacción Laboral

De acuerdo con Soto (2001) aunque un ser humano tiene diversas actitudes; el comportamiento organizacional se interesa por las actitudes que se relacionan con el trabajo, las cuales considera evaluaciones positivas o negativas de un empleado frente a ciertos aspectos de su ambiente laboral. Robbins & Judge (2013) plantea que el comportamiento organizacional se han enfocado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

Chiavenato (2009) propone que la satisfacción en el trabajo es una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Según Robbins & Judge (2013) cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo, pues los dos conceptos son intercambiables.

Por su parte Robbins & Judge (2013) mencionan que el involucramiento en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Mientras que el compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. De este modo Robbins & Judge (2013) manifiestan que el involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Estrés

Alles (2008) manifiestan que el estrés difícilmente se puede evitar, ya que es muy común que exista cierto conflicto debido a las necesidades del entorno. Es imposible librarse de todas las tensiones sin embargo se pueden prevenir algunas de ellas, las cuales pueden originar graves problemas de salud. La presencia de tensiones continuas de tipo fisiológico o psicológico hace que dañe algún órgano vital produciendo así varias enfermedades en donde alguna de ellas puede ser de gravedad.

De acuerdo con Soto (2001) el estrés laboral es un fenómeno que se presenta cada vez con mayor intensidad en las organizaciones. Las personas al realizar sus tareas se enfrentan con dificultades y situaciones que les produce tensión emocional hasta llegar en algunos casos al agotamiento físico extremo. Para Chiavenato (2009) los síntomas que se presentan en los empleados, como consecuencia del estrés provocado por diversas causas de conflictos, pueden ser la ansiedad, la agresividad, la depresión, la fatiga, que

indudablemente tienen un efecto negativo en el desempeño de sus responsabilidades laborales y de manera importante, en la salud de las personas.

Desempeño de la tarea

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un periodo determinado), disciplina (aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende la idoneidad demostrada.

El desempeño laboral según Robbins & Judge (2013) exige la fijación de metas difíciles, pues esto activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. Chiavenato (2004) plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Como se ha evidenciado cada una de las variables mencionadas dentro del comportamiento organizacional conforman una sinergia, por lo que cada una de ellas debe ser cuidadosamente analizada por los gerentes de una compañía de tal modo que se puedan mitigar comportamientos inapropiados por parte de empleados. Como lo manifiestan Robbins & Judge (2013) el reto más grande para los administradores debe ser mejorar el

comportamiento ético de sus empleados, pues en un mundo organizacional que se caracteriza por recortes, expectativas de mayor productividad del trabajador y una dura competencia, no es sorprendente que muchos empleados se sientan presionados para tomar atajos quebrantar las reglas e involucrarse en otras formas de prácticas cuestionables. Corzo (2004) de igual manera propone que hoy por hoy las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas y decisiones éticas, donde los empleados están expuestos a identificar, a su juicio, los comportamientos correctos o incorrectos que desempeñan en su empresa.

De acuerdo con Keith (2003) no existe una definición clara de lo que constituye un comportamiento apropiado, y en años recientes, la frontera que separaba lo correcto de lo incorrecto, se ha vuelto aún más difusa. Los empleados observan a individuos que los rodean involucrarse en prácticas carentes de ética. Los funcionarios electos que falsean sus cuentas de gastos o aceptan sobornos; los ejecutivos corporativos inflan las utilidades de la compañía para convertir en efectivo las lucrativas opciones sobre acciones que poseen. Cuando se sienten acorraladas estas personas dan excusas como: “todo el mundo lo hace” o “en la actualidad se tiene que aprovechar cada ventaja”, es por eso que determinar el comportamiento correcto se torna bastante difícil en una economía global, ya que las diferentes culturas tienen perspectivas distintas sobre los comportamientos apropiados.

Para Rodríguez (2005) el gerente moderno debe preocuparse por crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen de forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos. Robbins & Judge (2013) propone que las compañías que fomentan una sólida misión ética

animan a los trabajadores a comportarse con integridad, mientras que la aplicación de un liderazgo altamente ético podría influir en las decisiones de los empleados para comportarse apropiadamente. De igual manera Rodríguez (2005) menciona que la ética permea todos los aspectos de la vida humana porque está relacionada con las acciones que las personas prefieren de acuerdo con su juicio de lo que es correcto e incorrecto. Por lo tanto, los comportamientos de las personas involucran, consciente o inconscientemente, procesos éticos.

Como se puede observar la teoría del comportamiento organizacional resalta la labor de los gerentes, indicando que es común que se vean abocados en una variedad de problemas simultáneos, obligándolos a tomar decisiones de golpe a veces apoyadas en la intuición y experiencia. Estas decisiones y actuaciones inciden en los comportamientos que tienen los empleados precisamente por las actitudes, emociones y estados de ánimo que pueden causar en ellos. Por esta razón se revisará brevemente el rol desempeñado por los gerentes y el empleado, para la investigación, de las pymes.

2.2.3 Comportamientos inapropiados individuales

Una vez revisadas los conceptos de comportamiento organizacional, a un nivel individual para efectos de esta investigación, se presenta a continuación un cuadro donde se evidencian los comportamientos inapropiados individuales a partir de la conjugación de las variables independientes y las variables dependientes, es decir, como cada uno de estos comportamientos incide en la empresa en la medida que afecta la productividad, la

rotación, el ausentismo, la satisfacción, la conducta que se aparta de las normas del comportamiento en el trabajo y el comportamiento ciudadano organizacional.

Ilustración 2 Comportamientos inapropiados a partir de las variables independientes y su impacto en las variables dependientes de la empresa

VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES Y COMPORTAMIENTOS INAPROPIADOS							
COMPORTAMIENTO INAPROPIADO		VARIABLES DEPENDIENTES					
		PRODUCTIVIDAD	AUSENTISMO	ROTACIÓN	SATISFACCIÓN LABORAL	CONDUCTA QUE SE APARTA DE LAS NORMAS DE COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	COMPORTAMIENTO CIUDADANO ORGANIZACIONAL
APTITUDES		Ausencia de conocimiento o experiencia para efectuar tareas especializadas	X			X	
		Discriminación al favorecer colegas en ascensos sin conocimiento o experiencia para desarrollar las actividades del cargo			X	X	
CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS		Disminución del desempeño asociado a la edad del empleado	X			X	X
		Inasistencia laboral por parte de la mujeres por responsabilidades con el hogar	X	X			X
		Discriminación al favorecer colegas de la misma raza			X	X	

ACTITUDES	Inasistencia laboral asociada a la antigüedad del empleado		X				
	Discriminación asociada a preferencias religiosas				X	X	
	Discriminación asociada a preferencias sexuales				X		
	Actitud negativa asociada a las actividades laborales desempeñadas	X			X		
	Falta de disposición y colaboración en temporadas altas (tiempo adicional)	X	X		X		X
	Actitud negativa asociada a la contraprestación salarial recibida	X		X	X		
	Deslealtad al comentar sentimientos negativos sobre la empresa con personas externas (clientes)				X	X	X
	Negligencia al desarrollar las actividades laborales (Poco esfuerzo y mayor tasa de errores)	X			X		X
	Actitud negativa asociadas a superar las expectativas normales de su puesto de trabajo	X			X		X
	Actitud negativa frente al uso de equipos o maquinaria de la empresa		X	X	X	X	X
	Inasistencia laboral asociada al aprovechamiento de las políticas flexibles	X	X				X

PERSONALIDAD	Falta de iniciativa para identificar oportunidades o emprender acciones en favor de la empresa (aversión al riesgo)				X		X
	Contratación sin previa medición de los rasgos de la personalidad de los candidatos (Agresividad, lealtad, ambición, timidez)		X	X	X	X	X
	Maltrato a colegas asociados a los rasgos de la personalidad (Agresividad, ambición, deslealtad)					X	
	Irrespeto a colegas asociados a la incapacidad de aceptar diferentes puntos de vista		X		X	X	X
	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos para alcanzar una meta					X	
VALORES	Deshonestidad asociada a las sustracción de activos de la empresa					X	
	Irresponsabilidad en la ejecución de las tareas exigidas por el cargo	X				X	X
	Irresponsabilidad en el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa (impuntualidad)	X	X				X
	Deshonestidad asociada a la ausencia del trabajo con excusas falsas	X	X			X	X
	Irresponsabilidad e irrespeto de sí mismo asociado al no uso de las herramientas de protección		X	X		X	
	Descortés o antipático con los clientes, proveedores, compañeros, etc.	X			X	X	X
	Incorrecto en negociaciones con clientes					X	
	Irrespeto por los valores establecidos por la compañía				X	X	
	Deslealtad y fraude asociado a la venta de información confidencial a la competencia.				X	X	X

		Ausentismo dado por la autonomía del cargo desempeñado	X	X	X	X		X
		Consumo de producto terminado durante la jornada laboral				X	X	X
		Ausencia de un proceso de selección que contemple candidatos que tengan no solo aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.	X	X	X	X	X	X
	PERCEPCIONES	Bajo desempeño asociado a la percepción de falta de equidad en recompensas y ascensos.	X	X		X		X
		Contratación de empleados con base en percepciones (entrevista)	X	X	X	X	X	X
		Ausencia de expectativas de desempeño por subestimación de las capacidades de colegas				X		X
		Incumplimiento de las exigencias del cargo asociado la percepción de falta de oportunidades de ascenso en la empresa	X	X	X	X	X	X
	TOMA DE DECISIONES	Decisiones de selección y promoción basadas en el la intuición sin un análisis racional previo				X		X
		Decisiones de promoción basadas en el la intuición sin una política clara				X		X
		Decisiones de recompensas basadas en criterios personales y no en políticas estructuradas				X		X
		Incumplimiento de los reglamentos que regulan la toma de decisiones al interior de la empresa				X	X	
		Decisiones equivocadas asociadas a la falta de inducción a empleados nuevos	X	X		X	X	X
		Decisiones de despido o amonestación no aplicadas debido al respaldo de la ley hacia el empleado				X	X	

MOTIVACIÓN	Falta de creatividad y recursividad para afrontar problemas que requieren tomar decisiones inmediatas	X			X		X
	Bajo desempeño asociado a las políticas de incremento salarial de la empresa	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a que las recompensas salariales no satisfacen las metas o necesidades personales	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado al la falta de programas de bienestar para el empleado	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a la falta de capacitación y desarrollo dentro de la empresa	X			X	X	X
	Discriminación en la selección y promoción de colegas asociada a raza, genero, preferencias sexuales y edad	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en la toma de decisiones que afectan el empleado	X			X	X	X
	Bajo desempeño atribuido a la falta de interés de la empresa por escuchar las necesidades del empleado	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en el establecimiento de objetivos y metas	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a la ausencia de retroalimentación directa y clara de la labor	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado al desconocimiento de tareas del cargo	X			X	X	X
	Bajo desempeño asociado a las políticas de promoción de la compañía	X			X	X	X
DE ÁNIMO EMOCIONES Y ESTADOS	Contratación de empleados sin previa evaluación de su inteligencia emocional				X	X	X
	Decisiones inapropiadas basadas es estados de ánimo y emociones negativos		X	X	X	X	X

		Ausencia de creatividad para resolver problemas y desarrollar diversas actividades asociados a estados de ánimos negativos	X						X
		Actitud disociadora con colegas asociada a los estados de ánimo y las emociones (mal humor, agresividad)				X		X	
		Bajo desempeño en negociaciones debido a la obstaculización que representan las emociones y los estados de ánimo negativo	X					X	X
		Actitud negativa con clientes debido a los estados de ánimo y las emociones				X		X	X
		Violación a normas establecidas que amenazan la organización o a colegas						X	
	ESTRÉS	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos por la presión de las metas establecidas	X	X	X	X		X	X
		Presionar al empleado para que cumpla las metas al punto que se enferma	X	X	X	X		X	X
		Asumir actitudes negativas con clientes y colegas por los niveles de estrés manejados	X	X	X	X			X

Fuente: elaboración propia

2.2.4 Papel del gerente y el empleado en la microempresa

Los gerentes de acuerdo con Henri Fayol deben llevar a cabo cinco actividades administrativas las cuales son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque parecieran actividades independientes los gerentes deben estar en la capacidad de desempeñarlas todas al mismo tiempo, entendiendo que cada una de ellas repercute en las demás. Para Robbins & De Cenzo (2009) esto significa que son procesos relacionados e interdependientes.

De acuerdo con los autores mencionados, toda organización debe su existencia a un objetivo, así que es responsabilidad de los gerentes definirlo y determinar los medios para cumplirlo, esto lo hacen a través de planificar, lo cual significa definir unas metas para la organización, establecer las estrategias para llegar a alcanzarlas y desarrollar una jerarquía minuciosa de planes para integrar y coordinar las actividades. Organizar, lo que incluye determinar que tareas serán llevadas a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutara, como estarán agrupadas, quien depende de quién y donde serán tomadas las decisiones.

Dirigir, como lo manifiesta Robbins & De Cenzo (2009), es otro componente de la administración, un gerente dirige cuando motiva a los empleados, cuando coordina las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven los conflictos entre los miembros. Finalmente controlar, todo gerente debe asegurarse de que las cosas marchan como es debido y vigilar el desempeño de la organización, ello implica comparar el desempeño real con las metas establecidas inicialmente, en caso de existir desviaciones el gerente debe ser responsable de diseñar estrategias que lo lleven por el camino planeado, control implica vigilar, comparar y corregir.

Como se observó, durante el contenido del comportamiento organizacional, los comportamientos de los individuos dentro de las organizaciones son el resultado de la conjugación de variables dependientes e independientes un contexto laboral determinado.

Para efectos de esta investigación el interés se enfoca en las pequeñas empresas como se ha mencionado y teniendo en cuenta el tamaño de las empresas de investigación seleccionadas. De acuerdo con Briceño (2012), a pesar de que la fuerza de trabajo en las pequeñas y medianas empresas se compone por pocos empleados, tal como se muestra en la figura a continuación, los gerentes deben tener visibilidad frente a la necesidad de desarrollar estrategias que proporcionen a sus empleados ambientes adecuados de trabajo, que a su vez logren traducirse en satisfacción labora y buen desempeño de la tarea, de tal modo a través de ellas se mitiguen los comportamientos inapropiados por parte de empleados.

Ilustración 3 Clasificación de las empresas en Colombia

Tamaño	Número de empleados	Activos Totales SMMLV
Microempresa	1-10	Hasta 500 (\$344.727.500)
Pequeña	11-50	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)
Mediana	51-200	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)
Grande	más de 200	Superior a 30.000 (20.683.650.000)
SMMLV para el año 2016 \$689.455		

Fuente: Bancoldex

Los planteamientos de Briceño (2012) y Robbins & Judge (2013) sugieren que el gerente de hoy debe preocuparse por crear para sus empleados un entorno ético, donde trabajen de forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que significan comportamientos correctos e incorrectos.

Como se manifestó esta investigación se ha enfocado en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con el tamaño de las empresas seleccionadas, por lo anterior a continuación se revisará parte de la historia de estas organizaciones en Colombia.

2.2.5 Las micro, pequeña y mediana empresa en Colombia

Como lo plantea Gurría & Bárcena (2012) no solo en Colombia el sector de las empresas micros, pequeñas y medianas ha ido cobrando importancia, con el pasar de los años, en general América Latina ha reconocido el valor del sector en los tejidos empresariales debido a la incidencia de estas empresas en la generación de empleo y desarrollo regional.

De acuerdo con Carrasco (2005) existe una focalización hacia las microempresas puesto estas se han convertido en una gran fuente de empleo lo cual contribuye a que cada país pueda disminuir sus niveles de pobreza, la desigualdad social e incrementar su productividad. Con base en lo anterior, cada país debe estructurar políticas que contribuyan a la sostenibilidad de dicho sector, que le faciliten mejorar sus procesos de productividad y competitividad, que tengan por objetivo garantizar la sostenibilidad y que sean capaces de adaptarse a los cambiantes entornos, que sean inspiradoras para la innovación como herramienta de competitividad, en definitiva que pueda llevar a las microempresas a ser parte influyentes en los indicadores de exportación de tal modo que estén en la capacidad de convertirse en el complemento perfecto para las economías de escala de las grandes empresas.

En la actualidad este tipo de empresa juega un papel significativo para Colombia según lo plantea Pérez & Ramírez (2015), teniendo en cuenta que es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. En los últimos diez años, las microempresas se han convertido en uno de los sectores más productivos y dinámicos de la economía colombiana, de acuerdo con información del Departamento Nacional de Planeación, hay 1.200.000 microempresas, que generan alrededor de 2,8 millones de empleos. Las Pymes en conjunto con las microempresas, representan al menos el 90 por ciento del parque empresarial nacional y generan el 73 por ciento del empleo y el 53 por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios.

Las microempresas según Carrasco (2005) se han desarrollado en todas las actividades económicas, comercio, servicios, manufacturas y otras actividades como la educación. La importancia que han ido cobrando estas empresas ha conllevado a que las políticas gubernamentales, así como las entidades multilaterales, se concentran cada día más en fomentar su desarrollo. De acuerdo con el autor, para Colombia fortalecer este grupo de empresas es preponderante, ello precisamente por el impacto de ellas en la generación de empleo, su participación dentro de la producción total de la economía y en su contribución al crecimiento de las exportaciones no tradicionales.

Por su parte Pfeffermaan (2001) manifiesta que el sector micro empresarial ha tenido un crecimiento acelerado como respuesta a la falta de empleo, en gran medida ellas han surgido como una opción de subsistencia para quienes se encuentran desempleados, pues las grandes empresas no han generado los suficientes empleos como para contratar a toda la población. Aunque se puede afirmar que ello constituye la principal razón, de acuerdo con

la Cámara de comercio de Medellín (2014) también se puede decir que no es la única, hoy en día las universidades entregan a sus estudiantes herramientas que los motiven a emprender, preocupadas por la situación les dan a conocer a su estudiantes una realidad en la que para muchos no será tan fácil salir al mercado laboral y obtener un empleo que les permita ejercer su profesión, así que dentro de sus programas abren espacios académicos y físicos para que los estudiantes puedan poner en marcha proyectos de emprendimiento.

Como lo manifiestan los autores ya mencionados; aunque principalmente se puede atribuir el surgimiento de las pymes en el país a las razones expuestas, también es cierto que existe otra la cual es muy común en jóvenes estudiantes o recién egresados, Llisterri & Angelili (2002) plantean que el emprendimiento nace comúnmente del deseo de independencia laboral y mayor exigencia profesional, al igual que de la necesidad propia de crear empresa, de la intención de generar empleo e incluso de la intención de ayudar a un familiar, amigo o con una intención social. Estos autores mencionan que sería idóneo que gran parte estas empresas se constituyeran como resultado de una investigación desarrollada en un proyecto universitario y no como respuesta a una necesidad de empleo formal; sin una planeación, sin acompañamiento de entidades expertas, sin una visión o sin un producto innovador. Para Llisterri & Angelili (2002) esa son algunas razones que limitan las posibilidades de sobrevivir.

A partir de lo que se ha venido mencionando Gurría & Bárcena (2012) proponen que en Colombia aún no se promueve un emprendimiento de alto impacto, generador e impulsor de cambios sustanciales dentro de la estructura económica del país, las políticas de emprendimiento no favorecen grandes ideas con pocos recursos. En este orden de ideas, los

autores manifiestan que la importancia en torno al crecimiento micro empresarial debe direccionar al Gobierno Nacional hacia la construcción de una sociedad más equitativa, en la que los beneficios del desarrollo sean compartidos por el mayor número de miembros de la sociedad, reflejados en la distribución del ingreso y en la generación de empleo.

De acuerdo con el informe de Confecamaras (2008) existen 599.412 microempresas de acuerdo con la clasificación de ley, los cuales representan alrededor del 92% del universo empresarial del país. El 95% de las microempresas están constituidas por personas naturales, de las cuales, el 3% son sociedades comerciales y el 2% sociedades de hecho y cooperativas. Así mismo, el 85% de los microempresarios son jefes de hogar, en muchos casos mujeres, y la familia depende de su ingreso exclusivamente. Distintos estudios revelan que la mayoría de las pymes están constituidas por empresas familiares de los estratos 1, 2 y 3, sobre las cuales reposa la estructura productiva del país.

Adicional a lo ya señalado, aproximadamente el 59% de los establecimientos no tienen registro mercantil y el 55% no posee registros formales sobre su actividad económica, es decir, no llevan registros contables. El informe revela que la informalidad representa uno de los aspectos débiles de los microempresarios y deben hacer parte de los objetivos de la política pública.

De acuerdo con la Cámara de comercio de Medellín (2014); a pesar de su importancia económica, por su baja escala y sus bajos grados de organización y gestión, las microempresas están en una situación de desventaja en los mercados de crédito, tecnológico y de exportación, por ello estas unidades requieren de una atención especial a

través de estrategias integrales que abarquen en forma sistemática los diferentes aspectos que inciden el desempeño y crecimiento del sector como son: financiamiento, tecnología y conocimiento, recursos humanos, educación, capacitación y formación profesional, mercadeo y comercio exterior, marco regulatorio y asociatividad empresarial.

3 METODOLOGIA.

3.1 Aspectos metodológicos de la investigación

En este apartado se presentan los aspectos metodológicos de la investigación. Se exponen la perspectiva metodológica que se ha adoptado y el diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación.

3.1.1 Perspectiva metodológica

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido de carácter exploratorio y cualitativo. Teniendo en cuenta que por definición una investigación exploratoria es usada cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio Salkind (1999); los autores realizaron una revisión bibliográfica en bibliotecas, bases de datos publicaciones de internet, revistas, entre otras, sin detectar hasta el momento algún estudio que pretenda identificar los principales problemas que afrontan los propietarios de pymes en materia de comportamientos inadecuados para las empresas estudiadas. Dado que en primera instancia se requiere explorar e indagar; se utilizó la entrevista como instrumento de investigación.

De acuerdo con los argumentos de Sabino (1992) la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Para éste autor el investigador es el principal instrumento en la obtención y análisis de datos. Por ésta razón y como ya se mencionó ésta investigación también es considerada de carácter cualitativo donde el interés del investigador está puesto en comprender las experiencias de los entrevistados con referencia a los comportamientos inapropiados al interior de sus empresas, de este modo el estudio realizado maneja un gran contenido descriptivo con una estrategia de investigación principalmente inductiva.

3.1.2 Instrumentos de investigación

Para el desarrollo de éste trabajo el instrumento de investigación utilizado fue la entrevista. De acuerdo con Sabino (1992) la entrevista es el instrumento que de forma específica permite una interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. Al realizar la entrevista el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, en este caso los gerentes de las empresas estudiadas, establece un diálogo peculiar, asimétrico, en busca recoger información para concluir frente al problema propuesto.

Una vez recopilada y analizada la información el paso a seguir es “concluir”, para el caso fue utilizado el método deductivo-inductivo que de acuerdo con Méndez (2006) permite que las verdades particulares puedan ser contenidas en una generalización que

puede servir para entender situaciones particulares de otras pymes, pero que no indica que se puede desde esta investigación entender y solucionar los problemas concernientes a los comportamientos inapropiados.

3.1.3 Fuentes de información

Primarias: De acuerdo con Hernández S., Fernandez C., & Baptista L. (1991) este tipo de fuente “proporciona datos de primera mano” los cuales son proporcionados por la entrevista realizada a los gerentes de las compañías caso de estudio.

Secundarias: Para Hernández et al. (1991), éste tipo de fuente consiste en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en una área de conocimiento en particular, incluido libros que explican, comentan y facilitan otras fuentes primarias. Para el caso de esta investigación las fuentes secundarias están compuestas por obras literarias de la administración, investigaciones, estudios y artículos de revistas relacionados con los planteamientos de investigación.

Terciarias: Dentro del cuerpo de este trabajo se tendrán en cuenta fuentes de información como publicaciones de revistas y páginas web. De acuerdo a Hernández et al. (1991) éste tipo de fuente hace referencia a las publicaciones realizadas en revistas y periódicos, así como boletines, conferencias y simposios.

3.1.4 Fases de la investigación

3.1.4.1 Fase de investigación teórica

En primera instancia se realizó una fase de investigación teórica que consistió en revisar bibliografía de carácter administrativo, al igual que documentos institucionales, revistas, periódicos, libros, documentos electrónicos, páginas web, bases de datos y otras publicaciones relacionadas con los comportamientos de los empleados en las pymes. El objetivo de esta fase fue, identificar los fundamentos teóricos necesarios para entender y estructurar el trabajo de campo al igual que consolidar un marco teórico que sustente el desarrollo de la investigación.

3.1.4.2 Fase de trabajo de campo

En una segunda fase de la investigación se realizó el trabajo de campo, para su desarrollo en primera instancia se diseñó la entrevista que consistió en un cuestionario estandarizado y estructurado (Anexo 1) conforme a los conceptos teóricos y con el propósito de lograr los objetivos planteados. Una vez aplicadas las entrevistas a los gerentes se pasó a realizar la transcripción de la información recopilada de cada una de ellas, posteriormente se realizó el análisis de la información confrontando los conceptos teóricos que permitieron definir los comportamientos inapropiados con aquellos que pueden presentarse en la práctica de acuerdo con las respuestas obtenidas.

Las entrevistas fueron aplicadas a cinco empresas con diferentes características, una vez se realizó la transcripción de la información recopilada, se seleccionaron tres pymes, que

por las respuestas entregadas por sus gerentes, evidenciaban una mayor oportunidad para alcanzar los objetivos de la investigación.

3.1.4.3 Fase del desarrollo del documento

En la fase de desarrollo del documento se procedió con la presentación del análisis de los resultados del trabajo de campo, en primera instancia se consolidó la información mediante una caracterización de las empresas contrastándola con los conceptos teóricos presentados desde las teorías de la administración para entender las características administrativas que las componen. Para indagar acerca de cuáles comportamientos inapropiados pueden presentarse en estas empresas, después de revisadas las teorías administrativas se construyó un cuadro de análisis donde se detectaron a los principales comportamiento inapropiados propuestos a partir de las variables independientes del comportamiento organizacional individual, estos conceptos han sido propuestos por diferentes autores que han investigado frente al tema.

Para identificar desde la administración cuales podrían ser las causas que propician comportamientos inapropiados por parte de los empleados se estructuró un cuadro de análisis que facilitara, a partir de la entrevista, determinar las acciones negativas y positivas de la empresa e incluso del rol del gerente, para que se den o no estos comportamiento inapropiados dentro de la empresa.

Finalmente para evidenciar las actuaciones comunes en materia de comportamientos inadecuados en las empresas objeto de estudio se realizó un cuadro que permitió analizar

las respuestas de cada entrevistado frente a las acciones positivas y negativas de los comportamientos inapropiados presentados y los problemas a los que se han enfrentado, de esta manera poder evidenciar los casos similares.

3.2 Precisiones metodológicas

Para el proceso se acudió a la entrevista, Sabino (1992) comenta que la entrevista es un instrumento de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. En ella el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información.

La entrevista puede ser: individual, grupal, estructurada o no estructurada. El cuestionario es el instrumento para realizar una entrevista y debe contener preguntas relacionadas a las variables objeto de análisis de acuerdo con Salkind (1999), a través de ella se debe encontrar la información suficiente para cumplir los objetivos de la investigación y así poder concluir.

Durante el desarrollo del formato estructurado de entrevista a ser aplicado, se diseñaron varios modelos que incluían muchas preguntas, estas fueron depurándose de acuerdo a su pertinencia y se incluyeron algunas otras para profundizar en el tema de interés. El diseño del cuestionario inició teniendo en cuenta los postulados del presente proyecto, para lo cual se diseñó un cuestionario de preguntas abiertas.

3.2.1 Estructura de la entrevista para su análisis dentro de la investigación

La entrevista se dividió en dos partes, en la primera se buscó información que permitiera revisar las características inherentes a cada una de las pequeñas empresas, por tal razón se planteó una dinámica de preguntas y respuestas que facilitaran el diagnóstico empresarial de tal manera que se evidenciara aspectos de los procesos de emprendimiento, cultura organizacional, políticas y controles y herramientas tecnológicas.

Para la segunda parte el cuestionario se enfocó en los comportamientos inapropiados, cuestionando a los gerentes microempresarios frente a las acciones y vivencias que pudieran revelar la presencia de estos comportamientos en la empresa y algunos casos experimentados al interior. Todo lo anterior desde la óptica del gerente entrevistado versus el comportamiento individual.

3.2.2 Alcances

La investigación desarrollada revisó la aplicación de los enfoques y las teorías organizacionales de una manera primaria porque un estudio a profundidad exigirá mucho más tiempo, más herramientas, más instrumentos, más investigadores y un trabajo más exigente. Por lo anterior se analizaron los comportamientos inapropiados asociados a las variables individuales únicamente vistos desde las experiencias del gerente, de acuerdo con Robbins & Judge (2013) estas son solo el primer escalón del comportamiento organizacional.

Se debe tener en cuenta que la presente investigación puede ser el punto de partida para emprender una mucho más profunda y detallada, así ahondar en la aplicación de más detalles de cada una de las teorías organizacionales y de las tendencias administrativas o los “nuevos enfoques de administración” como la Mejora Continua, la Calidad Total, La Reingeniería, el Benchmarking, la sociología empresarial y muchos otros.

3.2.3 Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentaron situaciones adversas que, aunque, de alguna manera estaban previstas debido a la actividad económica de las empresas, ocasionaron demoras. Tales situaciones hacen referencia al tiempo y a la disposición de algunos de los gerentes para responder el cuestionario, por el tamaño de las empresas, deben estar al tanto de actividades diarias, atender casos que para la empresa representan emergencias que exigen puntualmente la intervención del gerente. Esto impidió mantener un hilo conductor de la entrevista todo el tiempo obligando a retomar cada vez que existía la posibilidad.

Otro punto es que las respuestas entregadas no siempre permitían evidenciar los comportamientos inapropiados de manera directa, algunos se quedaban cortos y otro simplemente los consideran como situaciones sorteables en el diario vivir, a las que no es necesario atacar sino aprender a convivir con ellas, fue indispensable indagar a fondo y

refutar con preguntas adicionales las respuestas entregadas, para así ampliar el panorama y poder obtener mayor información.

Por otra parte hubiese sido importante aplicar un cuestionar que dejara ver la posición del empleado y sus actuaciones dentro de la empresa, pero fue prácticamente imposible porque la labor en las tres compañías es demandante y no nos admitieron sacar a ninguno de ellos de sus labores, en el caso de B&H Mantenimiento los empleados están dispersos así que tampoco se pudo contactarlos. Solicitamos visitas en casa y no fueron autorizadas debido que los gerentes consideraron que no era conveniente hacer uso de los tiempos de descanso de los empleados y que adicional sus direcciones son consideradas como información confidencial.

Por otra parte muchos de los casos expuestos como comportamientos inapropiados no son cotejables dado a que las empresas no conservan evidencia física de actas de descargos, hojas de vida, entrevistas, despidos, etc. Lo cual dificulta la labor de consignar en el trabajo información totalmente sustentable.

3.2.4 Presentación de hallazgos

3.2.4.1 Análisis I Caracterización de las empresas

Direccionamiento hacia el cumplimiento del objetivo 1: Caracterizar las empresas caso de estudio entendiendo sus principales aspectos administrativos.

En esta fase se presenta la caracterización de cada una de las Pymes, con esto se busca sistematizar el estado en el que se halló a cada una de las empresas, en este apartado se intentó evidenciar lo siguiente a partir de las siguientes categorías:

- a) antecedentes: cómo están estructuradas y como ha sido su proceso de fundación, crecimiento sostenibilidad.
- b) personal de la empresa: dar a conocer como es su funcionamiento a nivel de políticas y procesos, referenciar como es la cultura y el clima organizacional.
- c) Objeto social de la empresa: a que se dedica esta empresa
- d) Misión, visión, organigrama: evidenciar la existencia de una planeación estratégica.
- e) Análisis de la situación actual de la empresa: en este apartado se enfatiza en hallar el estado actual de los procesos relativos al procedimiento básico de gestión
- f) conclusiones: Como se verá al finalizar cada descripción se ha elaborado un cuadro que permite ver como en la gestión de estas empresas se aplican los principios administrativos de las teorías expuestas en esta investigación.

Adicionalmente en esta fase se analizaron las empresas desde los cuatro pilares administrativos y se confrontó con las teorías administrativas que se han venido trabajando durante el desarrollo de la investigación, evidenciando la aplicación o no de alguna de estas teorías y la incidencia en los comportamientos inapropiados de los empleados de las empresas de estudio.

3.2.4.2 Análisis II Comportamientos inapropiados

Direccionamiento hacia el cumplimiento del objetivo 2: Indagar acerca de que comportamientos inapropiados pueden presentarse en estas empresas después de revisadas las teorías administrativas.

A partir de un análisis estructurado en excel se consolidaron los comportamientos inapropiados que han experimentado las empresas estudiadas dentro de su trayectoria, para el análisis se establecieron las siguientes categorías con base en las variables dependientes individuales como factores incidentes o generadores de dichos comportamientos: Actitudes, aptitudes, emociones, personalidad, valores, motivación, percepciones, estados de ánimo, toma de decisiones y estrés.

3.2.4.3 Análisis III Factores Incidentes (acciones positivas y negativas)

Direccionamiento hacia el cumplimiento del objetivo 3: Identificar desde la administración cuales podrían ser las causas que propician comportamientos inapropiados por parte de los empleados.

A partir del mismo cuadro de análisis elaborado en excel, se trasladaron los resultados de la entrevista a las categorías de análisis definidas como acciones positivas y acciones negativas que inciden en la presencia de comportamientos inapropiados en el interior de cada empresa.

Acciones positivas: son aquellas que la empresa realiza consciente o inconscientemente a fin de mitigar la presencia de comportamientos inapropiados por parte de los empleados.

Acciones negativas: Son todas aquellas acciones que la empresa realiza consciente o inconscientemente que lo llevan a facilitar el camino para que sus empleados incurran en comportamientos inapropiados.

3.2.4.4 Análisis VI Comportamientos inapropiados comunes (acciones positivas y negativas)

Direccionamiento hacia el cumplimiento del objetivo 4: Evidenciar actuaciones comunes en materia de comportamientos inadecuados en las empresas objeto de estudio.

A partir de los hallazgos dos y tres se estableció un cuadro en excel para consolidar aquellos comportamientos que son comunes, revisando cada una de las categorías previamente definidas.

4 HALLAZGOS

4.1 Análisis I Caracterización de las empresas

4.1.1 Empresa 1: BH MANTENIMIENTO Y CONTROLES

Antecedentes

De acuerdo a lo relatado por su propietario, se graduó como Administrador de Empresas en el año 1996. Tiempo después al encontrarse en situación de desempleo decidió incursionar en el negocio de la comercialización de frutas y verduras en sociedad con un amigo, que se desintegró porque los costos, según el entrevistado, eran elevados y este costo se tenía que transmitir a los clientes, lo que dejaba muy poca rentabilidad. Fue

entonces en el año 2000 cuando incursiona en el negocio de aseo y salubridad, tomando como base la experiencia de su hermana en Costa Rica, quien lo asesora y le brinda el apoyo para emprender esta idea y consolidarla como empresa.

Así comienza BH Mantenimiento y Controles, que según el entrevistado inicia labores con dos empleados e ingresos muy bajos (alrededor de siete millones) en relación a los que se caracterizan para el sector, por eso al inicio no se contaba con la maquinaria ni la tecnología con la que ahora cuenta la empresa.

Personal

Actualmente la empresa cuenta con seis colaboradores directos y una avanzada maquinaria que le permite competir en el mercado, lo que ha generado un cambio positivo en sus ingresos que hoy superan los 60 millones mensuales.

En la división agroforestal se cuenta con la asesoría de agrónomos y arquitectos paisajistas, además de personal calificado en las labores de embellecimiento, mantenimiento y ornato de zonas verdes, en algunos casos también se incluye por contratación tipo outsourcing, la asesoría de laboratorios especializados en análisis microbiológicos que miden el impacto nocivo de microorganismos en la salud de los seres humanos.

Objeto social de la empresa

Se busca ofrecer un manejo integral de plagas, partiendo de un diagnóstico o evaluación que permite realizar un control con enfoque ecológicamente sostenible. Para ello, la empresa cuenta con tecnología en maquinaria y equipo, incluyendo hidro-lavadoras de agua fría y caliente con capacidad de hasta 3000 lbs.-psi y vapor de agua hasta 160 grados de temperatura, efectivas en la remoción de grasa, hollín y hongos, entre otros. Un aspecto importante es que la empresa invierte de manera constante en la capacitación de sus operarios en cuanto al uso y manejo de químicos y productos residuales, de igual forma, la limpieza de fachadas o trabajos en altura de alto riesgo cuenta con una brigada especializada de alpinistas, cumpliendo normas internacionales como la ANSL y EP, destinadas a garantizar trabajos limpios, rápidos y que no causan contaminación visual. En cuanto a los proveedores de materia prima, la empresa emplea productos nacionales e importados que cumplen con altos estándares de calidad como las normas EPA, USDA, ISO, y FDA.

Por otro lado, la empresa maneja un catálogo de productos para el control de plagas y animales, algunos de los cuales son importados directamente por BH Mantenimiento, como en el caso de los cebos MAX-FORCE, GOLIAT GEL, COMBAT GEL, FOGGERS, REPELENTE DE PALOMAS, REPELENTE DE SERPIENTES, TERRO ANT KILLER, y las jaulas CATCH MASTER utilizadas para atrapar gatos y zarigüeyas.

Durante la prestación de los servicios se utilizan productos desinfectantes que controlan hongos, bacterias y virus que se encuentran en el ambiente y que pueden

afectar directamente al personal de la empresa al circular por los ductos de aires acondicionados y de ventilación.

BH Mantenimiento es un distribuidor directo de reconocidos laboratorios como BAYER, AVENTIS, SHERING PLOUG, ICI, ZENECA, FITOGRANOS, QUIMICA BASF, SYNGENTA.

Misión

Con respecto a la misión y la visión hay que decir que en esta empresa no están elaboradas, por tal razón se presenta una misión informal que la proporciona el gerente. Con respecto a la visión ésta no fue precisada por el entrevistado.

De acuerdo con la información entregada por la empresa su misión es:

“Brindar alternativas profesionales en todo programa de control y manejo de plagas, servicios de aseo, higiene industrial y saneamiento básico, mantenimientos de zonas verdes, integrando recomendaciones y medidas de control físicas, químicas y biológicas, partiendo de un control integral de forma sostenible y equilibrada sin perturbar el medio ambiente ni las personas”

Análisis de la situación actual de la empresa

En cuanto al establecimiento formal de las áreas fundamentales de la empresa se encontró que estas no están estructuradas, ya que la mayoría de procesos son dirigidos y controlados por el gerente-propietario. Como se pudo analizar no se aplica ninguna teoría

organizacional, imperando por el contrario, el informalismo que se encuentra en cada uno de los procesos de la empresa, a pesar de que esta genera ingresos importantes. No se encuentra por ejemplo, el establecimiento de un organigrama, lo que imposibilita obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal, ni una planeación de objetivos y metas a cumplir para cada una de las áreas de la empresa, tampoco se encontró un manual de procedimientos y normas de funcionamiento.

Procesos relativos al procedimiento básico de gestión

Los procesos relativos al procedimiento básico de gestión del **recurso humano** no existen de manera formal, es decir, plasmados en papel que orienten hacia un modelo administrativo determinado, debido a que para el propietario no tiene relevancia el seguir un modelo gerencial para este ámbito. **La contratación** se hace por necesidad inmediata y, generalmente, el reclutamiento se hace a través de recomendaciones personales de los empleados, por lo que el proceso se basa en la percepción y particularmente en el color de piel del trabajador. El entrevistado manifestó que las cualidades básicas que se persiguen en un empleado son la buena disposición y actitud, y que con el pasar del tiempo se evalúa su honestidad y desempeño.

Como la gran parte de los procesos administrativos de la empresa, **la nómina** es controlada y dirigida por el gerente-propietario, quien se encarga de elaborarla, realizar los pagos, y gestionar los beneficios extralegales, el bienestar de los empleados y el control sobre riesgos laborales y su seguimiento, lo que devela un clima laboral un poco hostil.

El área de **Mercadeo y Ventas** no cuenta actualmente con un portafolio formal de servicios en el que se describa el tipo de productos o servicios que son ofrecidos por la empresa, situación que dificulta su expansión y crecimiento y la posibilidad de integrar personal al equipo de ventas para este fin. Además, la página web de la empresa describe apenas a groso modo el tipo de servicios ofrecidos, asimismo se encuentra desactualizada y no genera ningún tipo de retroalimentación o beneficio cuantificable.

En cuanto a la **contabilidad**, se contrata por outsourcing y aplicada para procesos relacionados con impuestos y el pago de parafiscales, más no como información que le permita a la empresa determinar su rentabilidad y el comportamiento del negocio como tal. Por lo tanto, la parte financiera no cuenta con una planeación que permita establecer y direccionar una proyección. En este mismo sentido, **la gestión de cartera** es un punto neurálgico, como lo expresó el mismo gerente-propietario, ya que la informalidad en el otorgamiento de plazos en los créditos, hace que los pagos efectivos sobrepasen los 60, 90 y 120 días, generando iliquidez.

En ese orden, el sistema de **compras** también presenta dificultades, ya que se reduce al requerimiento inmediato que realicen los empleados y básicamente responde al tipo de trabajo que estos vayan a ejecutar. Como en otras áreas, es el gerente-propietario quien dirige las compras y se encarga de la negociación de los productos necesarios para cada labor. Ya en el almacén, son los empleados los encargados de gestionar los materiales, siendo responsables de su custodia y preservación.

En lo que respecta al área de **producción**, como se ha descrito anteriormente la empresa cuenta con un personal de planta conformado por seis operarios contratados directamente, que cumplen con sus labores mediante un sistema de turnos, más no de un horario laboral fijo, debido a que el objeto de negocio requiere de jornadas especiales que son compensadas con tiempo libre o remuneración económica. En el caso de trabajos especializados la empresa subcontrata la asesoría de técnicos y profesionales que reciben un porcentaje del valor que cobra la empresa por determinados servicios.

Conclusión

Las dificultades en la forma en que se encuentra organizada la empresa afectan el desarrollo de la toma de decisiones, proceso en el que se ven dos situaciones: las decisiones que se toman de manera rápida al concentrarse el poder en una sola persona, en este caso el gerente-propietario, y como dicha concentración de poder resulta nociva en tanto el ambiente laboral se torna hostil y promueve la fricción entre el personal y la parte administrativa. Esta última circunstancia afecta la confiabilidad que deposita el cliente sobre la organización, al notarse la desconfianza del gerente-propietario sobre el trabajo y el desempeño de sus trabajadores, quienes están limitados a las órdenes de la administración y no forman parte activa en la toma de decisiones. Esto va en contravía a lo expuesto por Elton Mayo y la teoría de las relaciones humanas donde se estudia al “jefe” y los efectos psicológicos que pueden producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

Estas condiciones de organización dificultan la coherencia en el desarrollo de las actividades de la empresa, pues se supone que esta debe reflejar confiabilidad, principalmente cuando se encuentra en el sector servicios, y en el caso de BH Mantenimiento esto no se cumple. En la explicación del entrevistado se refleja la renuencia del mismo a una apertura de su visión administrativa, sobre todo en el área de ventas, pues él expresa “no confiar en que la labor se puede hacer con el mismo ahínco como lo hace él, ya que nadie puede sentir la empresa como su principal doliente”. Esta declaración deja de lado el hecho de que no es él el único beneficiario del crecimiento, expansión y estabilidad económica de la empresa, sino también sus empleados.

Concomitante a esto, la forma centralizada en que son tomadas las decisiones afecta la reacción de los empleados ante situaciones que deben ser resueltas de inmediato. De acuerdo con el entrevistado, todas las decisiones y dificultades deben ser consultadas con él, generándose retrasos y obstaculizando la planeación de objetivos a corto, mediano y largo plazo. El entrevistado manifiesta que dadas las características de su empresa, los procesos transcurren la mayor parte del tiempo “sobre la marcha” y con improvisación, razón por la que justifica la inexistencia de manuales y normas de procedimiento, imposibilitando la toma de decisiones por parte de los empleados y pasando por alto la forma en que estos creen que podrían desarrollar mejor su trabajo. Si bien la toma de decisiones orientada en este modelo de improvisación ha tenido en cuenta la importancia de encontrar soluciones a los problemas, se lleva a cabo de una manera reactiva, misma que no es eficaz a mediano o largo plazo comprometiendo la competitividad de la empresa al no

establecerse una previsión acertada que tenga en cuenta las amenazas y debilidades de la organización.

Además de las ya mencionadas dificultades de planeación, estructuración y toma de decisiones, la comunicación entre empleados y entre estos y el gerente-propietario no es asertiva, pues no existen espacios para el diálogo o la disertación. Esto ha generado que se presenten problemas entre el personal, que se encuentra inmerso en un ambiente laboral con altos niveles de tensión, desconfianza, confusión e inestabilidad, dado que no se han establecido normas de procedimiento ni de convivencia. La inexistencia de manuales y normas no permite que haya una forma de medir o analizar de manera objetiva el proceder y desempeño de los empleados.

En esta misma línea se encontró que no hay políticas de motivación para los empleados más allá de la compensación económica que el entrevistado dice ofrecer en temporadas de alta productividad. Esto representa una falencia de acuerdo a la teoría del comportamiento revisada en esta investigación, observándose que en BH Mantenimiento no existen condiciones que garanticen el desarrollo normal y armonioso de la empresa.

Pese a que entre los empleados existen comportamientos inadecuados que resultan injustificados, como mal uso de la herramientas y dotación, abuso de confianza, hurtos en el trabajo, etc., se debe tener en cuenta que las condiciones laborales ofrecidas por la empresa han creado las oportunidades para que este tipo de irregularidades se presenten, pues las teorías de comportamiento organizacional apuntan a que la conducta, observable y susceptible de cuantificarse, además de las actitudes y los valores, se ven afectados e

influenciados por el entorno laboral y las sensaciones que este produce sobre los trabajadores. En este sentido, se hace necesario que en las empresas se apliquen técnicas de las ciencias del comportamiento, y en este caso en particular es primordial que el propietario abandone los prejuicios étnicos y culturales sobre los que ha basado la contratación y selección del personal. Esta circunstancia se agrava con la inexistencia de un manual de procedimientos y normas de funcionamiento, evidenciando con ello, falencias administrativas.

Por otro lado, la solución de posibles problemas dentro de la empresa se basa en la percepción particular del gerente-propietario sin contar con la percepción de la contraparte, los empleados, y desconociendo principios básicos administrativos (planeación, organización, dirección y control), que le permitieran minimizar los problemas, enfrentarlos y solucionarlos. En el caso del control por ejemplo, no existe un sistema que minimice la oportunidad de comportamiento inadecuado o que le permita a la empresa y a quien la dirige, emitir con certeza un juicio ético sobre el actuar de sus empleados. Así, de acuerdo a lo expuesto por Taylor, no están creados los parámetros de control, que permitan cumplir con estándares dificultándose la medición de los mismos e imposibilitando su mejoramiento. Además de esto, a pesar de que se realiza una evaluación al desempeño de los trabajadores, no se hace sobre un criterio objetivo que lo respalde, puesto que no está establecido sobre ninguna teoría del comportamiento que lo haga cuantificable o medible y mucho menos predecible.

El control de los planes tácticos y operacionales, de acuerdo a la entrevista, evidencia una preocupación por realizar mejoras en la adquisición de equipos y técnicas que le

permitan a la empresa estar en correspondencia a la vanguardia tecnología, pero sin un plan que logre sacar el mayor provecho de la misma, y obviando el hecho de que quienes tienen mayor contacto con los equipos son los trabajadores.

Como se comprenderá, la inexistencia de una estructuración de la empresa por áreas y un trazado de objetivos por las mismas, no permite que haya controles sobre estas, algo que impide además que se pueda ver a la empresa como un todo y se pueda realizar un control o evaluación periódica de sus actividades, por lo que tampoco se puede establecer un seguimiento en el cumplimiento de objetivos o metas.

Así, para BH Mantenimiento y Controles no se vislumbra un buen panorama en cuanto a su continuidad puesto que, en un mercado globalizado, ser renuente al conocimiento y la implementación de este reduce la posibilidad de ser competitivo. La inexistencia de un trazado de metas y objetivos y una planeación previsiva, muestra la omisión dentro de la empresa de procesos administrativos básicos y fundamentales de acuerdo a lo recomendado en las teorías administrativas, evidenciando una falta de coherencia y racionalidad empresarial. Es por tanto urgente y necesario que la organización implemente cambios e innovaciones estructurales y de control que le permitan a su propietario medir el crecimiento de la empresa, fortalecer sus debilidades y aprovechar oportunidades del mercado para asegurar su crecimiento.

Por otro lado, dado que el objetivo primordial del gerente-propietario está concentrado en la rentabilidad, se presentan perjuicios para las porciones restantes de la empresa, circunstancia que dista de los conceptos propuestos por Fayol en cuanto a la prevención o

planeación y que se agrava con la inexistencia de espacios que aseguren el crecimiento organizacional integral. Si BH Mantenimientos y Controles instaura un sistema administrativo en donde uno de sus pilares como lo indica la teoría del comportamiento es la comunicación, las relaciones laborales y el funcionamiento del grupo social se tornaría más eficientes, se podrían estructurar áreas y mejorarlas continuamente al permitir un engranaje entre estas.

Ilustración 4 BH mantenimiento Vs. Teorías administrativas

CARACTERIZACIÓN DE BH MANTENIMIENTO Y CONTROLES					
CATEGORIA DE ÁNALISIS	Teoría clásica	Teoría científica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría del comportamiento	Otra-Ninguna
Salarios, Incentivos, beneficios, Premios, castigos	x				
Diseño de cargos, descripción de funciones y procedimientos					x
Integración social y trabajo en equipo					x
Proceso administrativo					x
Estructura organizacional					x
Toma de decisiones					x
Planeación					x
Organización					x
Dirección					x
Control					X

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Empresa 2: ALIMENTOS Q' SABOR

Antecedentes

Alimentos Q' Sabor nace en el año 2000, cuando la situación de desempleo de su propietaria la llevó a incursionar en negocios provisionales de venta de arepas y frituras. Durante su improvisación con nuevas fórmulas para los productos que ofertaba en pequeñas cantidades, experimentó en la creación de “palitos” y se dispuso a venderlos en una tienda cercana a su vivienda. Debido a la gran aceptación que tuvo su producto, buscó nuevos lugares y canales de distribución que le otorgaron la entrada a cafeterías de varios colegios y tiendas de barrio.

El ahorro disciplinado de las ganancias le permitió respaldar un crédito bancario con el que adquirió su vivienda, misma que funciona como sede de su empresa, la panificadora Q'SABOR, ubicada en la Calle 46B N° 5N-19, en el barrio Popular de la ciudad de Cali, Valle del Cauca. Las mayores dificultades en la consolidación de la empresa, según el relato de la propietaria, radicarón en la realización de trámites y requerimientos de funcionamiento, que finalmente permitieron la adecuación de la vivienda en una planta de producción.

La informalidad fue un rasgo característico de la empresa en sus primeros años de funcionamiento, presentándose con ello diversos problemas financieros, de personal y control de procedimientos.

Alimentos Sabor cuenta hoy con una trayectoria de quince años de experiencia en la producción, comercialización y distribución de alimentos panificados, pastelería y de restaurante.

Misión y visión

Con respecto a la misión y la visión hay que decir que esta empresa cuenta con misión y visión plasmada y socializada, que de acuerdo a la información entregada por la empresa, su misión es:

“Productos Alimenticios Sabor es una empresa nacional que fabrica productos alimenticios tradicionales e innovadores, destacándose por su calidad, servicio, competitividad y calidad, con el fin de contribuir al bienestar de nuestros clientes y de nuestro personal, garantizando el desarrollo sostenible.”

Visión

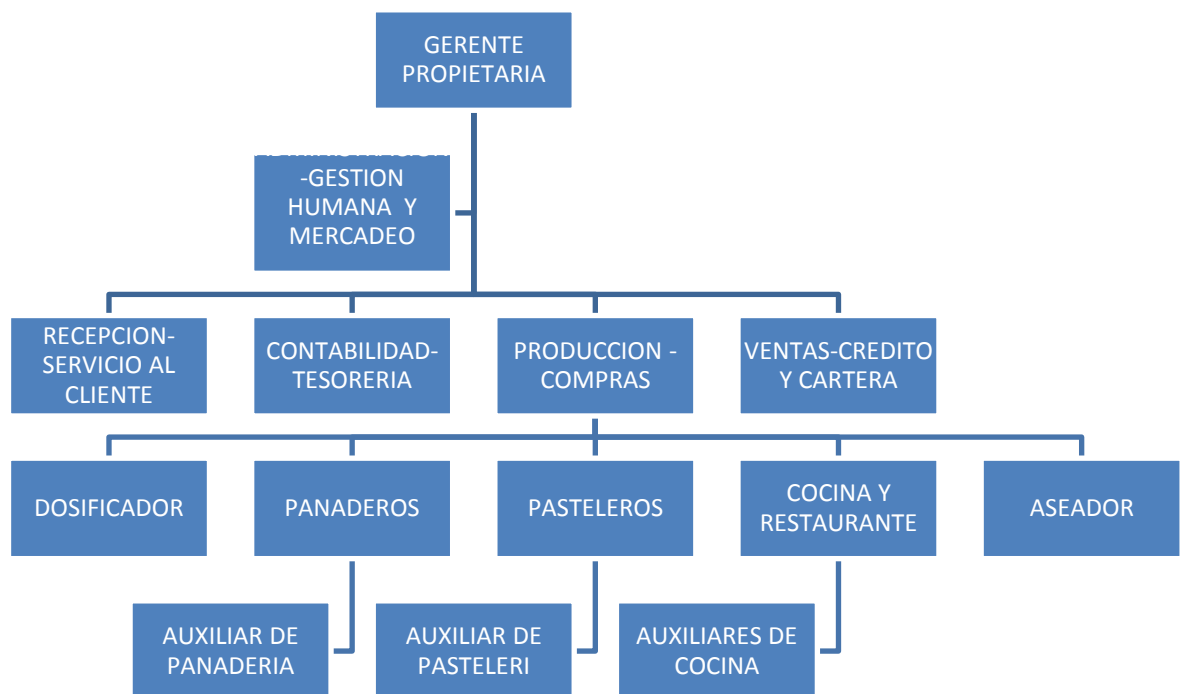
“Consolidarnos como una empresa altamente competitiva a nivel nacional, ofreciendo productos de excelente calidad que le apuesta al crecimiento e innovación posicionando como uno de los proveedores preferidos para el suministro de alimentos” (Junta Administrativa, 2006).

Análisis situación actual

Alimentos Q' Sabor cuenta con un sistema administrativo consolidado por áreas, que funciona de acuerdo a lo recomendado por la teoría clásica de la administración. Se

encuentra así, un organigrama sencillo, pero bien consolidado que deriva en una distribución de labores y asignación de funciones.

Ilustración 5 Organigrama Alimentos Q sabor



El **área de Recursos Humanos** los procesos están en etapa de constitución porque como afirma su propietaria, la empresa se encuentra experimentando un proceso de crecimiento que evidenció la necesidad de su conformación. La selección del personal obedece a recomendaciones hechas por los empleados y no a convocatorias, este modelo es justificado

por la propietaria en el hecho de que el requisito primordial es la disposición al trabajo, algo que de acuerdo a su criterio se asegura con la recomendación amparada por un conocimiento previo de sus empleados sobre el personal que se incorpora.

Para la **selección y contratación** se ha implementado un sistema de prueba de desempeño que se aplica a los aspirantes durante una semana, en donde se evalúa el trabajo del empleado por parte de la propietaria, su hija y el jefe inmediato del área correspondiente. El proceso que se caracteriza por la informalidad no permite que se genere un registro de los comportamientos considerados inadecuados, y por lo tanto, la prevención de su repetición se estanca. Una gran falencia es la inexistencia de un registro o estadística de ausentismo laboral, así como de los casos de robo. Esta medida sólo se aplica, en aquellas situaciones en que por su gravedad se ha necesitado la intervención jurídica

En cuanto al Bienestar y el Sistema General de Riesgos Laborales, la dirección está a cargo de la hija de la propietaria quien se ha preocupado por implementar espacios de diálogo para la solución de problemas o para propiciar acciones de mejoramiento. Desde este espacio se han detectado los comportamientos inadecuados más frecuentes, siendo el área de producción el lugar donde más dificultades se presentan. Entre estas se cuentan el desperdicio y robo de materia prima, la mala utilización de los productos, el descuido en su conservación, la poca preservación de la maquinaria, el desaseo, y las peleas entre los empleados.

El área de Mercadeo y ventas funciona casi que exclusivamente al exterior de la empresa, pues Alimentos Q' SABOR no cuenta con un punto de venta directo ubicado en la

sede donde funciona la planta de producción. La inexistencia de este punto se debe a su alto costo, de acuerdo con las declaraciones de la propietaria de la empresa. Así, Alimentos Q' Sabor cuenta en esta área con dos vendedores externos que se encargan de conseguir clientes corporativos y realizar el cobro de cartera, y una recepcionista que alterna su tiempo entre tomar pedidos y atender otras labores propias de su puesto de trabajo, haciendo a un lado el proceso de seguimiento a la post-venta.

A pesar de contar con un listado de clientes importante, Alimentos Q' SABOR, no ha posicionado su nombre lo suficiente en el mercado, dado que la gestión de mercadeo se comparte con la gestión administrativa, lo que impide la generación de nuevas ideas y campañas publicitarias que impulsen su reconocimiento y la apertura a nuevos mercados. Además, su página web no está entregando resultados que generen beneficios a la empresa, pues no hay una buena interacción con el usuario de la página, el potencial cliente, ni una gestión de la marca desde las Redes Sociales

Por su parte el **área contable** está liderada por un contador de planta, familiar de la propietaria, que se encarga del pago de impuestos, parafiscales, la tesorería y el registro de los documentos propios de la labor. El modelo contable no es el de una contabilidad en marcha, ya que esta se reduce a la presentación de informes necesarios para realizar transacciones bancarias, y el cumplimiento de impuestos y términos legales. Los informes son entregados los primeros días del mes, sin un control periódico los días restantes, impidiendo la realización de un seguimiento del comportamiento de las operaciones, afectando la toma de decisiones al cierre del mes e imposibilitando la corrección o la proposición de alternativas de gestión de todas y cada una de las áreas de la empresa.

Se evidenció la inexistencia de un área financiera, derivada de una falta de planeación y que tiene como consecuencia una ausencia de proyección a mediano y largo plazo que le permita a la empresa hacer frente a las situaciones planteadas por el mercado.

Otro punto un tanto crítico se encuentra en el área de ventas, donde el exceso de confianza de los vendedores ocasionó que estos tomaran la libertad de otorgarse auto préstamos de los recaudos por cartera. La detección de este comportamiento permitió que se tomaran medidas cuando la situación se tornó sistemática. Frente a esto, la propietaria expresa que aunque a primera vista los casos no parece grave, son una fuente de estrés diario y constante.

En el área de **crédito y cartera** no existe un procedimiento adecuado, pues los plazos de pago que van de los 15 a 30 días, se otorgan con la exigencia de documentación mínima, como el Registro de Cámara y Comercio. Además, el cobro y recaudo lo realizan los vendedores, situación que ha generado inconvenientes en el caso de pequeñas empresas

En cuanto al área de **compras**, la mayor parte de la responsabilidad recae sobre el dosificador, quien se encarga de hacer el requerimiento de la materia prima, controlar el almacén y realizar las compras junto al supervisor de producción. En este punto se encuentra un riesgo de comportamiento inadecuado, ya que al ser solo estos dos empleados los encargados de la negociación y la recepción de la mercancía, no existe una verificación del recibo de la mercancía frente a lo solicitado

La producción por su parte, se basa en las órdenes de servicio que son recibidas y distribuidas según el área por el supervisor, que además realiza, programa e informa la disposición y los tiempos de salida de los productos.

El ciclo de producción inicia por la cantidad de productos solicitados, mediante un cálculo que lleva las cantidades necesarias a medidas de masa, mismas que son entregadas al dosificador que distribuye la materia prima requerida para la producción entre los empleados para que elaboren los productos, cuando estos están listos, el supervisor los evalúa y aprueba para iniciar el proceso de empaque.

En este ciclo se detecta el mayor desperdicio de materia prima por la mala utilización, manipulación o dosificación de los ingredientes, errores que ocasionan defectos en la masa, sumados a descuidos en los tiempos de cocción que derivan en la quema y desperdicio de los productos. Las consecuencias de estas problemáticas afectan la rentabilidad por cuenta de dos circunstancias: 1) el conflicto a la hora de determinar la responsabilidad de uno o varios empleados y 2) los retrasos en las entregas de los productos.

Es aquí entonces, donde se evidencia las falencias de la planificación en el área de producción, por cuanto no hay una formulación precisa de tiempos y métodos productivos de los alimentos debido a que el supervisor, quien es sobrino de la propietaria, no cuenta con los conocimientos o la capacitación necesaria en materia de producción industrial.

Conclusiones

Así entonces, la coordinación entre las áreas de la empresa se encuentra pasando por un proceso de estructuración y gestión que busca un engranaje entre áreas para mejorar las

deficiencias presentes en cada una de ellas y gestionar el comportamiento de los empleados para crear un ambiente laboral que garantice una disminución de los casos de comportamiento inadecuado. Por ello, se resalta la preocupación por organizar y fortalecer el área de recursos humanos por parte de su propietaria.

Sin embargo, a pesar de la disposición de la propietaria, la previsión y la planeación dentro de la empresa no son lo suficientemente eficientes, ya que las funciones de los empleados no están descritas, ni se ha realizado un estudio que permita dilucidar si los departamentos que integran la empresa están estructurados de la manera correcta y si esto les permite llevar un control administrativo completo.

En el caso de Alimentos Sabor es interesante ver cómo a pesar de que las decisiones no están centralizadas en una sola persona, el hecho de que se haya configurado como una empresa familiar, no permite que la toma de decisiones se haga de manera rápida, pues aunque estas se toman de manera reactiva, la pobre coordinación entre áreas o sus conflictos de intereses, generan un estancamiento de las decisiones al contradecirse, algo que va en contravía a los pilares básicos de la Teoría Administrativa Clásica.

En este punto se observa por ejemplo, que las decisiones no se toman en base a un manual de procedimientos, sino que obedece a los criterios de la propietaria o sus familiares, situación que resulta nociva para la empresa. Sin embargo, se rescata que las recomendaciones y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta, pero hace falta también una planeación que permita prever situaciones de conflicto, riesgo u oportunidad que sean coordinadas por los mandos altos y que sean transmitidas a los niveles medios e

inferiores para que la toma de decisiones frente a la búsqueda de soluciones sea rápida y eficaz. No se encuentra por ejemplo, el uso y conocimiento de ningún software que facilite la toma de decisiones, pues el sistema se limita a los registros contables y de producción.

En cuanto a la planeación, Alimentos Sabor se encuentra en una etapa de transición que busca la formalidad en sus procesos y estructura.

Al no existir una planeación estratégica la misión, visión y objetivos no pueden alcanzarse ni apoyarse con los directivos para su consecución. Así por ejemplo, a pesar de que la empresa ya cuenta con un organigrama y una división de áreas, no se han establecido objetivos claros de proyección y organizacionales para cada una, y los pocos que se encuentran funcionan de manera inconexa entre uno y otro departamento, por lo que el objetivo general entre la cúpula administrativa y los empleados parece limitarse a conseguir el crecimiento empresarial. En este sentido, el objetivo general es vago, poco claro, indeterminado y excesivamente abierto sin que exista una planeación que conecte a la cúpula administrativa con los empleados, notándose por ejemplo, que los intereses de cada una de las partes difieren entre sí y aquellos concernientes a los empleados no están planteados de manera formal, ocasionando roces, conflictos y comportamientos inadecuados como los que se describieron anteriormente.

Pese a esto, hay un gran interés por parte de la propietaria y sus familiares en consolidar y mejorar la parte administrativa de la empresa, dicho interés se ve reflejado en la apuesta por la adquisición de conocimientos y la apertura a realizar mejoras en los procesos, con la conciencia de que estos le permitirán a la empresa estar a la vanguardia y ser competitiva.

La predisposición al mejoramiento por lo tanto, refuerza de manera positiva la imagen de la empresa y garantiza su confiabilidad. Aunque debe aclararse que en cuanto a la adquisición de conocimientos es importante revisar el caso del supervisor de producción que, como se ha mencionado, no posee la capacitación adecuada para adelantar las labores del cargo, generando con ello roces y fricción entre los trabajadores de la empresa.

Aunque existe un cierto grado de coherencia en las actividades que se llevan a cabo en la empresa, esta necesita fortalecer sus procesos, principalmente aquellos relacionados con la cultura organizacional como lo afirma Taylor, pues se observa que dicha cultura se limita al refuerzo de un sentido de identidad alrededor de la configuración de ‘empresa familiar’, sobre la que se justifica, en parte, la informalidad.

Así, se observa que no existen manuales que describan la función, objetivos y puestos de trabajo de cada área, la comunicación es ineficiente, no existen manuales que definan el comportamiento de los empleados y guíen sus labores o establezcan un lineamiento, por lo que se han generado dilemas y conflictos que amenazan los resultados y la supervivencia de la empresa. Es el caso de las discrepancias que se presentan frente a la remuneración salarial durante temporadas de gran producción, en donde se requiere una comunicación efectiva y un espacio que promueva la resolución de conflictos. Sin embargo, este tipo de conflictos pueden clasificarse como funcionales, puesto que contribuyen al desarrollo de la organización al ser manejados de la manera correcta y la búsqueda de la implementación de un sistema de calidad.

De esta forma, se observa que en Alimentos Sabor, los conflictos y dilemas son utilizados para propiciar cambios e innovación empresarial, pues cada situación se maneja como la forma de identificar nuevas maneras de organización y desarrollo. Se encuentra por ejemplo, que aunque no hay políticas estructuradas de motivación para los empleados, hay procesos extrínsecos que buscan mejorar su desempeño. Pero, cabe anotar que en repetidas ocasiones ese desempeño en función de la producción, muchas veces no involucra a los empleados, causando genera desacuerdos y conflictos entre las partes, esto porque no se han tenido en cuenta las teorías de comportamiento y se ha manejado una estructuración basada en algunos fragmentos de la teoría clásica y científica de la administración.

Un aspecto positivo, sin embargo, es que la empresa hace uso de la consultoría ofrecida por la Cámara de Comercio, que tiene como fin contribuir a que las empresas organicen y estructuren de manera adecuada sus áreas. La consultoría abre el camino para la absorción de conocimiento que le permite a la propietaria tomar en cuenta al factor humano y direccionarlo de manera adecuada a través de la ciencia del comportamiento. Por ello, una de las motivaciones principales de la búsqueda de dicha asesoría es la de formalizar un método de previsión que mejore la toma de decisiones enfocada en la solución de problemas.

En lo que respecta al control, ocurre lo mismo que en otras áreas, hay procesos inexistentes y otros que deben fortalecerse. Por un lado se encuentra que en la empresa no se hace un registro del funcionamiento de todas las áreas, y el existente se limita al área de producción, situación que no permite la evaluación por contraste con otros departamentos y por ende, una revisión periódica del rendimiento de la empresa y la detección de

problemáticas y riesgos. Es evidente también, la falta de conocimiento en todas las áreas, que no funcionan como un engranaje y no están especializados de acuerdo al sector industrial al que pertenece la empresa.

El control sobre el desempeño de los empleados se hace mediante un método de observación directa, pero no está respaldado por estándares que deben estar planteados desde la planeación estratégica de cada área, abriendo un margen de duda sobre el criterio de evaluación. De esta forma, la observación del desempeño se hace sobre la marcha y no bajo un plan establecido que delimite parámetros para cada una de las áreas. Aun así, se realizan reuniones en donde se exponen las diferencias existentes entre los departamentos, pero estas tampoco arrojan una evaluación de la empresa como un todo, puesto que la información entregada por cada área es insuficiente para realizar un diagnóstico integral y porque al no estar planteados los objetivos de la empresa y cada uno de los departamentos, no hay la posibilidad de establecer comparativos de seguimiento.

A pesar de las dificultades y los conflictos encontrados, se podría decir que la empresa presenta racionalidad en la operación y se puede hablar de una lógica de funcionamiento o sistema aplicado en la operación.

Ilustración 6 Alimentos Q' Sabor Vs. Teorías administrativas

CARACTERIZACIÓN DE ALIMENTOS Q' SABOR					
CATEGORIA DE ANALISIS	Teoría clásica	Teoría científica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría del comportamiento	Otra-Ninguna
Salarios, Incentivos, beneficios, Premios, castigos	X				

Diseño de cargos, descripción de funciones y procedimientos					X
Integración social y trabajo en equipo			X		
Proceso administrativo	X				
Estructura organizacional		X			
Toma de decisiones					
Planeación		X			
Organización		X			
Dirección		X			
Control		X			

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Empresa 3 PANADERIA PASTELERIA Y RESTAURANTE PAN NORTE

Antecedentes

Pan Norte es una empresa panificadora dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería y de restaurante. A través de los años se ha diversificado y de éste modo cuenta con un extenso portafolio de productos y servicios.

Esta compañía es el resultado de una tradición familiar que inició hace más de treinta años. El propietario aprendió el oficio de sus padres y tíos y desde aquella época la familia se ha dedicado a la producción y venta de productos de panadería, por lo que su crecimiento cursó paralelo al aprendizaje del manejo de la empresa.

La panadería PAN NORTE, ubicada en la Avenida 6 N # 46N-49, en Cali, Valle del Cauca, inició con un equipo conformado por un panadero, una persona en vitrina y el propietario que se encargaba de los productos de queso. A finales del año 2000 el propietario conforma una sociedad con sus primos, propietarios de las PANDERIAS KUTY, e inician la remodelación y expansión de la empresa con la perspectiva de ofrecer

un servicio las 24 horas. La empresa hoy cuenta con 75 personas que trabajan en tres turnos de 8 horas, y genera unos ingresos mensuales que superan los 300 millones de pesos mensuales.

Misión y Visión

Con respecto a la misión y la visión hay que decir que esta empresa cuenta con misión y visión plasmada, que de acuerdo a la información entregada por la empresa, su misión es:

“Proporcionar a nuestros clientes alternativas para el mejoramiento de la alimentación en su familia, suministrando variados productos de panadería en punto de venta caliente, aplicando procesos de mejoramiento continuo, siendo la calidad y la excelencia en el servicio nuestro principal objetivo”. (Junta Administrativa Grupo Kutu, 2003)

Visión

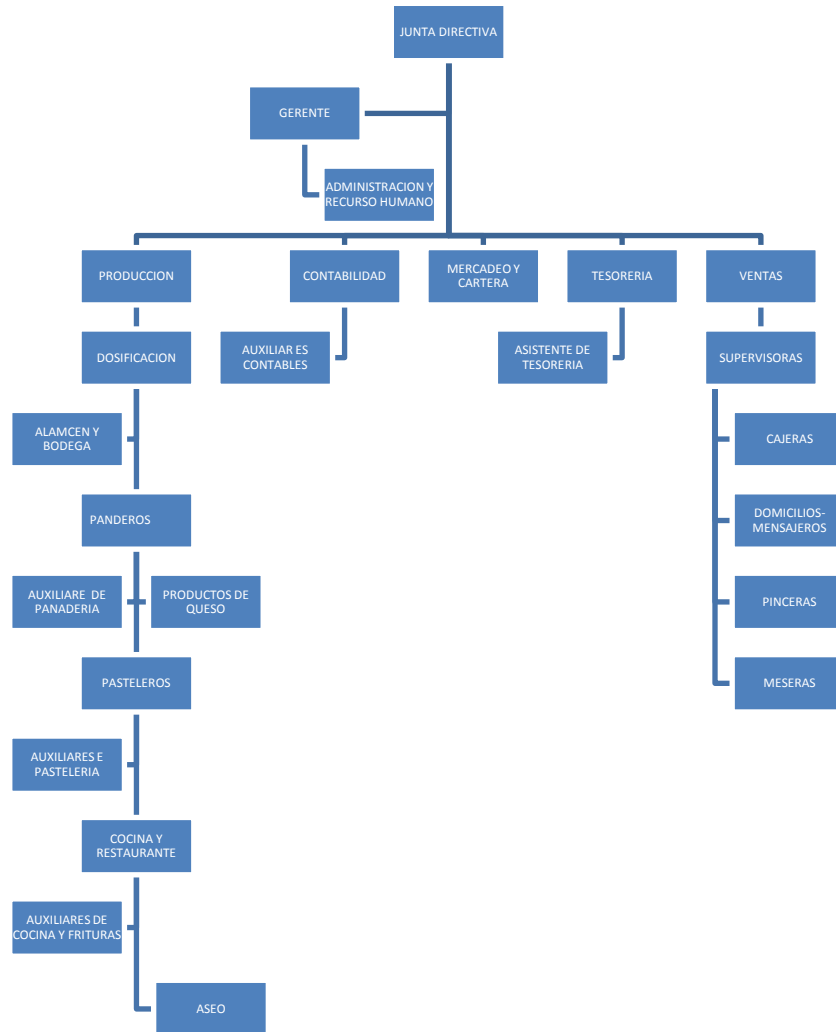
“Ser reconocida como un sistema empresarial integral en la elaboración de productos de panadería, cumpliendo las normas legales de buenas prácticas de manufactura de alimentos con calidad sostenida, protegiendo el medio ambiente. Estamos orientados hacia la investigación y desarrollo permanente de nuevos productos y servicios (Junta Administrativa Grupo Kutu, 2003).

Valores

Los valores que rigen el funcionamiento de la empresa son:

“Disciplina, trabajo en equipo, ética, responsabilidad, idoneidad del recurso humano, y excelencia en el servicio (Junta Administrativa Grupo Kutu, 2003)”.

Ilustración 7 Organigrama Pan Norte



Análisis situación actual

Aunque el área de **Recursos Humanos** está centralizada en el Grupo KUTY, las decisiones de contratación, requerimientos y cuestiones disciplinarias, así como la cancelación de relaciones laborales se manejan directamente por la sede de Pan Norte y no

existe un acompañamiento de la gestión, develando esta situación graves problemas administrativos a nivel del grupo empresarial.

Por otro lado, no existe un proceso definido en el área en cuanto a contratación, inducción, evaluación de desempeño y retroalimentación, así como tampoco un programa de bienestar. Por ende, a pesar de ser una empresa con un gran volumen de empleados y ventas, funciona con un elevado nivel de informalidad, lo que genera la contratación informal, descontrol y contraordenes entre los departamentos, entre otras dificultades.

En cuanto al ambiente laboral, se percibe un ambiente relativamente sano que podría atribuirse a la existencia de una gerencia abierta, aunque esta en algunos casos pasa por encima del conducto regular, causando conflicto en las áreas.

Mercadeo y ventas está centralizada en PANADERIA KUTY, en donde existe conflicto puesto que a pesar de ser empresas del mismo grupo, también son competencia y solo se basan en gestionar en áreas cercanas a la ubicación de la panadería en este caso el sector industrial de yumbo, aunque su entrevistado reconoce que para la infraestructura que poseen el abarcamiento de las empresas del sector es deficiente

Los productos se venden a través de tres modalidades: 1) vitrina, donde se exhibe y vende el 60%, 2) domicilios, que representan el 30%, y 3) las entregas institucionales que alcanzan un escaso 10% de total de las ventas. En el caso de esta última modalidad, la empresa probó con la contratación de un empleado que se encargara específicamente de este mercado, pero el proceso tuvo malos resultados, debido, según el entrevistado, al corto tiempo de prueba y fortalecimiento que se le otorgó al cargo.

De acuerdo a las declaraciones del entrevistado, el área de ventas en vitrina presenta grandes dificultades ocasionadas por el ausentismo del personal, que es cubierto no con nuevo personal, sino con el doblaje de turnos de los trabajadores, lo que ocasiona roces e inconformismo. Esta situación de molestia, ausentismo y extensión de los turnos laborales ha desencadenado una baja en la calidad del servicio al cliente, por lo que la mayor cantidad de quejas se reciben sobre este punto. Frente a ello, el entrevistado explica que el éxito de la venta no sólo radica en la calidad del producto sino en la forma en que este se vende y el ambiente en que se concreta la operación de intercambio, condiciones que no se han podido consolidar dado que para él, la atención al cliente está supeditada al carácter y disponibilidad emocional de los empleados, su estado de salud y las relaciones entre ellos, explicación que deprecia la extensión de los turnos laborales y el inconformismo de los trabajadores con dicha situación.

En el área también se maneja la logística de despachos y domicilios que son coordinados en conjunto entre los empleados, una encargada de tomar las órdenes de pedidos y la administradora, personal que no tiene el conocimiento adecuado en logística para manejar el gran volumen de domicilios solicitados, en consecuencia, no se establecen rutas de distribución y estas deben ser planeadas y ejecutadas por el mensajero, presentándose retrasos e inconformismo con el servicio, de acuerdo con el relato del entrevistado.

El **área contable** está centralizada en panadería KUTY, lo que imposibilita el tener la información pertinente y al día que es necesaria para una acertada toma de decisiones en cuanto al área financiera se refiere.

El **área de Cartera** es otro punto que presenta falencias para Pan Norte, pues se evidencia una desconexión entre los procesos y el personal que los lleva a cabo, ya que el otorgamiento de créditos, y el cobro de cartea es gestionado por la administradora de Pan Norte y su recaudo se hace a través de la tesorería de la Panadería KUTY, que maneja los ingresos de KUTY, PAN NORTE y otros negocios. Además, la gestión de cartera no está descrita formalmente y no se hace un seguimiento a los plazos otorgados, por lo que algunos créditos no se cobran pese a que los acuerdos de pago estén vencidos. Esto evidencia una situación de desorden en la gestión administrativa, que propicia oportunidades de robo, en los casos de recaudo de pequeños montos en efectivo realizados por los mensajeros.

Respecto a **la gestión de compras**, esta se realiza de acuerdo al requerimiento de materias primas y suministros en las áreas de producción y ventas, a través de la aprobación y tramitación del área administrativa, que finalmente se encarga de solicitar los productos necesarios.

Los proveedores de Pan Norte son los mismos proveedores del Grupo KUTY, y sobre ellos no existe una evaluación periódica que permita manifestar las inconformidades que se presentan en algunos casos, abriendo paso a la excesiva confianza entre los proveedores y el almacenista.

La realización de inventarios está a cargo de la auxiliar contable y el almacenista, quienes manifiestan la existencia de descuadres permanentes ocasionados por el desperdicio, lo que implica un arrastre de pérdidas imperceptibles no cuantificadas que

puede incidir en la rentabilidad de la operación. Dicho desperdicio se debe a que al finalizar la producción no se verifica el producto terminado ni su cantidad, por lo que no se pueden conocer con exactitud las proporciones del material utilizado frente a la producción neta, además, los descuadres se presentan por la quema o avería de productos que pueden ser cobrados a los empleados responsables en muy pocas ocasiones, puesto que la evidencia del suceso es fácilmente eliminada por estos, lo que genera faltantes de materia prima.

El **área de producción** está liderada por un jefe de producción que dirige las actividades de acuerdo al inventario que realiza el personal que trabaja en el turno de las 10 p.m. y de la cantidad y magnitud de los pedidos de pastelería que se hayan tomado el día anterior o que realizan los casinos de la zona industrial. Entre las tareas del jefe de producción están las de realizar los cálculos de masa, la dosificación de la materia prima y la entrega de la misma a los empleados para su procesamiento.

El punto neurálgico, como lo expresa el entrevistado de Pan Norte, se encuentra en esta área, razón por la que ha decidido otorgarle al jefe de producción el control total del departamento, justificando esta situación en el desconocimiento del manejo industrial de producción. Esta decisión abre la posibilidad de que se presenten comportamientos inadecuados, ya que no existe una auditoria para esta área.

Conclusiones

Así, la deficiente gestión administrativa en el Grupo Kuty es evidente, pues las áreas que se encuentran a cargo de la Panadería Kuty no se encuentran realizando una labor eficaz en lo relacionado con Pan Norte, por lo que los supervisores no pueden garantizar un buen

servicio al cliente adecuado, ni crear espacios de diálogo para minimizar los roces laborales, o gestionar de manera adecuada las capacitaciones en atención al cliente con las ARL, CC, etc.

El panorama que se ha descrito revela que no existe sinergia entre las áreas que conforman la empresa, pues aunque estas están soportadas en documentos, no funcionan como un engranaje. De igual forma, y en consecuencia, no existe una previsión del funcionamiento de la empresa, ni de procesos que permitan hacer dicha previsión, pues pese a que existe una organización, esta no es evaluada periódicamente ni cuenta con bases sólidas.

Esta falta de organización en la práctica, afecta notablemente la toma de decisiones, que no son reactivas ni fomentan la retroalimentación entre departamentos, pues el exceso de jefes y supervisores hace que las decisiones pasen por un largo proceso de burocratización. Esta situación promueve entre muchas otras cosas, la fricción entre las personas que laboran en la empresa, lo que se complejiza si se tiene en cuenta que el área de Recursos Humanos tiene como función principal la elaboración de nómina, la verificación de incapacidades y los programas de salud ocupacional, pero no la planeación e implementación de un programa de bienestar que permita evaluar y mejorar las condiciones laborales en cuanto a comportamiento organizacional se refiere.

Se podría afirmar entonces, que no existe una cultura organizacional al interior de Pan Norte, puesto que aunque haya una organización y su propietario afirme que se hace uso de una administración organizada y bien configurada, el concepto de cultura organizacional

dista de lo observado en la empresa, pues el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, y no hay métodos de estimulación hacia el empleado, entre otras dificultades que se describen a continuación.

La toma de decisiones por ejemplo, no está guiada por el uso de manuales o normas que ofrezcan una directriz, puesto que no existen, facilitando la contradicción entre las decisiones que se toman en cada departamento y que no son tomadas en torno a una idea de conjunto al no haber procesos establecidos y planificados. Se observa así, que el personal no se entrena en la toma de decisiones, además de que no se tienen en cuenta los intereses, opiniones y participación de los niveles inferiores, que se ven relegados a las disposiciones y el criterio de los mandos medios y la gerencia, aunque estos sí evidencian una preocupación por ofrecer soluciones reactivas a los problemas.

Esta problemática está íntimamente relacionada con una falta de planeación en los objetivos tanto globales como específicos para cada área, limitándose la planeación a la mera redacción de la misión, visión y planes a largo plazo en el área de mercadeo y ventas, además de que los objetivos de cada departamento se orientan únicamente al desarrollo de actividades específicas. Adicionalmente, los planes de la empresa no trazan objetivos a corto y mediano plazo, proyectando una maximización de las utilidades en largos periodos de tiempo, y que son imposibles de prever en dichas condiciones.

Por otro lado, la participación de la alta dirección de Pan Norte no es activa en todos y cada uno de los procesos, como se observa en el caso del exceso de libertad con que cuenta el jefe de producción, dado que el propietario decidió delegar toda la responsabilidad de esa

área en dicho cargo. Esta problemática se debe a que los procesos no obedecen a una planeación estratégica, lo que permite la actuación independiente, autónoma y desconectada de cada departamento, generando una contradicción entre la oferta de calidad que dice tener la empresa, y la falta de la misma en toda la gestión y el conflicto de intereses y objetivos entre los funcionarios y trabajadores.

Entre los aspectos positivos de la organización de Pan Norte se encontró que sí existen manuales de funciones para cada uno de los cargos, sin embargo, la falta de una evaluación periódica de su cumplimiento impide que pueda determinarse si estos se llevan o no a cabo. Este hecho no puede aislarse de la falta de comunicación asertiva entre los empleados y los departamentos, lo que genera contraordenes, la imposibilidad de establecer espacios de diálogo y la interpretación errada del reglamento interno de trabajo, pues a pesar de que este se expone, su variación constante por cuenta del criterio administrativo no permite su ejecución real. Es decir, su existencia está limitada al papel, resultando inoperante.

En estas condiciones, es apenas lógico que los dilemas y los conflictos de intereses sean latentes y evidentes en todos los niveles administrativos. Paradójicamente, el ambiente laboral es bueno, pero presenta fluctuaciones en horas y temporadas álgidas donde emerge la profunda falta de direccionamiento a consecuencia de una planeación inadecuada.

Es así que, los conflictos, dilemas y tensiones involucran más aspectos negativos que positivos, porque las dificultades no se resuelven para mejorar sino para disminuir la tensión inmediata, ya que el desempeño de la organización esta medido por el volumen de ventas y no existe una previsión que permita eliminar un constante florecimiento del

malestar, fenómeno que ha llegado al punto de que los problemas se han naturalizado como parte de la actividad diaria y el normal desarrollo de las actividades. Por lo tanto, no se encuentra una identificación de las raíces de los problemas, sino de sus soluciones más inmediatas y poco profundas.

En este punto es importante resaltar que al ser el único objetivo la maximización de la utilidad, no se integran los objetivos organizacionales con los individuales, provocando perjuicios para los empleados de los niveles inferiores, quienes se ven en riesgo de despido o deben aceptar abusos en la extensión de sus horarios y turnos de trabajo. Esto pone de manifiesto la no implementación de políticas de motivación entre los empleados, políticas de mejoramiento y retroalimentación, ni la aplicación de técnicas de ciencia del comportamiento, pues la administración se basa en las teorías clásica y sobre todo científica de la administración, por el desconocimiento de nuevos métodos.

El control es otro aspecto que presenta grandes fallas al interior de la empresa, puesto que no se llevan registros precisos, adecuados y oportunos de las actividades diarias. Sólo en el caso del área de la producción hay un registro, pero este no tiene una funcionalidad real por cuanto no se evalúa, ni se compara con los de otras áreas, permitiendo que la información contenida no pueda utilizarse de manera acertada. Además, no existen parámetros de medición y control tanto de materias primas, y productividad, y en el caso del desempeño de los empleados estos se imitan a la observación sin parámetros o estándares que respalden la evaluación.

La falta de control en todos los aspectos imposibilita la recolección de información para la realización de auditorías, y en su remplazo se encuentran límites difusos en las medidas de evaluación de cada área, así: Caja, no debe haber descuadres, Ventas, Incremento volumen de la venta, y Producción: Volumen de producción.

Así entonces, los responsables de cada departamento no cuentan con los instrumentos y los métodos necesarios para evaluar el rendimiento de su sección, lo que afecta la funcionalidad y efectividad de las reuniones de retroalimentación y exposición de cumplimiento, pues no cuentan con soportes que confirmen la información que entregan. Por lo tanto, la evaluación de la empresa en su conjunto se basa en el seguimiento al nivel de ventas, que es entregado por el área de contabilidad sin que este departamento tenga en cuenta el rendimiento de cada área, facilitando con ello, la ocurrencia de comportamientos inadecuados que se vuelven indetectables.

A manera de conclusión, se puede afirmar que pese a sus importantes ingresos y la calidad de sus productos, Pan Norte no tiene garantías de continuidad, ya que si bien es cierto que sus ventas son elevadas, el costo es mayor, esto debido a que no se evalúan ni se hacen seguimiento a las situaciones de riesgo y a los conflictos, permitiendo la consolidación de un espacio propicio para los robos, el desperdicio de material, el ausentismo laboral, la deficiente atención al cliente, entre otras. A pesar de que la organización tiene una coherencia en el desarrollo de sus actividades, al basarse en las teorías clásica y científica de la administración, lo recomendable es la apertura a nuevos métodos y técnicas que involucren la aplicación de ciencias del comportamiento y teorías organizacionales innovadoras. Debe recordarse que el conocimiento siempre aporta a

cualquier organización, que el trabajo en equipo simplifica tareas e induce al mejoramiento de cada una de las áreas, y la retroalimentación permite la corrección inmediata de errores que pueden afectar el desarrollo de la actividad empresarial.

Aunque existen brechas que han generado la aparición de conflictos de intereses, Pan Norte cuenta con una garantía de confiabilidad en el corto plazo.

Ilustración 8 Pan Norte Vs. Teorías administrativas

CARACTERIZACIÓN DE PAN NORTE					
CATEGORIA DE ANALISIS	Teoría clásica	Teoría científica	Teoría de las relaciones humanas	Teoría del comportamiento	Otra-Ninguna
Salarios, Incentivos, beneficios, Premios, castigos		X			
Diseño de cargos, descripción de funciones y procedimientos					X
Integración social y trabajo en equipo			X		
Proceso administrativo		X			
Estructura organizacional		X			
Toma de decisiones	X				
Planeación		X			
Organización		X			
Dirección		X			
Control		X			

Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis II Comportamientos inapropiados y Análisis III Factores Incidentes (acciones positivas y negativas)

A partir de las teorías del comportamiento organizacional expuestas se establecieron los siguientes comportamientos inapropiados que surgen de las variables independientes inherentes al individuo, con base en las entrevistas practicadas (ver anexos) se detectó

como son experimentadas cada una de ellas dentro de la empresa. Para empezar se extrajeron los factores incidentes, es decir que acciones de la empresa son claves para que no se presenten los comportamientos inapropiados y cuales facilitan la existencia de los mismos, finalmente a partir de las experiencias de los gerentes se establecen algunos comportamiento inapropiados que han sido experimentados al interior de la empresa

Ilustración 9 Comportamientos inapropiados BH mantenimiento y controles

COMPORTAMIENTO INAPROPIADO (DESDE LA TEORIA DEL C.O)		B.H. MANTENIMIENTO Y CONTROLES		
		FACTORES INCIDENTES		C.I. DETECTADO POR EL ENTREVISTADO
		Acciones Positivas	Acciones Negativas	
APTITUDES	Ausencia de conocimiento o experiencia para efectuar tareas especializadas	-	Contratación de empleados sin una revisión de su conocimiento o experiencia, solo a base de intuición y percepción de la entrevista	-
	Discriminación al favorecer colegas en asensos sin conocimiento o experiencia para desarrollar las actividades del cargo	-	Hasta el momento no hay políticas de asenso	-
BIOGRAFICAS CARACTERISTICAS	Disminución del desempeño asociado a la edad del empleado	-	Se evita la contratación de gente mayor porque el rendimiento no se considera el mismo	-
	Inasistencia laboral por parte de la mujeres por responsabilidades con el hogar	-	Por el tipo de trabajo no se contratan mujeres	-
	Discriminación al favorecer colegas de la misma raza	-	No hay políticas de crecimiento establecidas	-

	Inasistencia laboral asociada a la antigüedad del empleado	-	Se evita la contratación de gente mayor porque el rendimiento no se considera el mismo	-
	Discriminación asociada a preferencias religiosas	-	No hay políticas definidas de selección o promoción	Hay empleados que evitan entablar comunicación con uno de sus compañeros que es cristiano, lo cuestiona en su actuar cuando no es coherente con lo que predica.
	Discriminación asociada a preferencias sexuales	-	No hay políticas definidas de selección o promoción	-
Actitudes	Actitud negativa asociada a las actividades laborales desempeñadas	-	-	-
	Falta de disposición y colaboración en temporadas altas (tiempo adicional)	-	No hay políticas salariales definidas	Para hacer horas extras los empleados deben recibir un dinero adicional porque de lo contrario no dan tiempo adicional
	Deslealtad al comentar sentimientos negativos sobre la empresa con personas externas (clientes)	-	-	Las posición del trabajador siempre es de víctima y su jefe el victimario
	Negligencia al desarrollar las actividades laborales (Poco esfuerzo y mayor tasa de errores)	Oportunidad para quienes tenga una actitud de aprendizaje y de salir adelante	-	-
	Actitud negativa asociadas a superar las expectativas normales de su puesto de trabajo	-	No existen mecanismos que promuevan la innovación y la mejora de procesos	-

	Actitud negativa frente al uso de equipos o maquinaria de la empresa	-	-	No usan los elementos de protección porque no les gusta, en muchas ocasiones los pierden
	Inasistencia laboral asociada al aprovechamiento de las políticas flexibles	-	-	-
PERSONALIDAD	Falta de iniciativa para identificar oportunidades o emprender acciones en favor de la empresa (aversión al riesgo)	-	No existen mecanismos que promuevan la innovación y la mejora de procesos	-
	Contratación sin previa medición de los rasgos de la personalidad de los candidatos (Agresividad, lealtad, ambición, timidez)	-	Contratación de empleados sin una revisión de su conocimiento o experiencia, solo a base de intuición y percepción de la entrevista	-
	Maltrato a colegas asociados a los rasgos de la personalidad (Agresividad, ambición, deslealtad)	-	-	Inconvenientes entre colegas que han terminado en agresión verbal
	Irrespeto a colegas asociados a la incapacidad de aceptar diferentes puntos de vista	-	-	Inconvenientes entre colegas que han terminado en agresión verbal
	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos para alcanzar una meta	-	No hay normas o códigos de ética	-
VALORES	Deshonestidad - Sustracción de activos de la empresa	-	-	Perdida de herramientas que no se han catalogado como robo

Irresponsabilidad en la ejecución de las tareas exigidas por el cargo	-	Los cargos no están descritos ni las funciones documentadas	Ocasiones de inasistencia por enfermedad
Irresponsabilidad en el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa (impuntualidad)	-	-	La impuntualidad es una constante de todos los empleados
Deshonestidad asociada a la ausencia del trabajo con excusas falsas	-	-	Ausencias de empleados no justificadas por su EPS
Irresponsabilidad e irrespeto de sí mismo asociado al no uso de las herramientas de protección	-	-	No usan los elementos de protección porque no les gusta, en muchas ocasiones los pierden
Descortés o antipático con los clientes, proveedores, compañeros, etc.	-	-	Quejas por actitudes negativas que la gerencia atribuye a la ignorancia y falta de cultura
Incorrecto en negociaciones con clientes	-	Negociaciones únicamente en cabeza de la gerencia	-
Irrespeto por los valores establecidos por la compañía	-	No existen unos valores definidos	-
Deslealtad y fraude asociado a la venta de información confidencial a la competencia.	-	-	-
Ausentismo dado por la autonomía del cargo desempeñado	-	-	el tener que ir a prestar servicios en otro lugar les facilita la salida más temprano
Consumo de producto terminado durante la jornada laboral	-	-	-

	Ausencia de un proceso de selección que contemple candidatos que tengan no solo aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.	-	No hay políticas de selección y contratación definidas, tampoco valores definidos por la gerencia.	-
PERCEPCIONES	Bajo desempeño asociado a la percepción de falta de equidad en recompensas y ascensos.	-	No existe un esquema de recompensas ni una política de promoción.	-
	Contratación de empleados con base en percepciones (entrevista)	-	Las selección se hace con base en la intuición y la percepción	-
	Ausencia de expectativas de desempeño por subestimación de las capacidades de colegas	-	Todas las negociaciones están en cabeza de la gerencia puesto que nadie más está capacitado para hacerlo	-
	Incumplimiento de las exigencias del cargo asociado la percepción de falta de oportunidades de ascenso en la empresa	-	No hay políticas de promoción establecidas	-
TOMA DE DECISIONES	Decisiones de selección basadas en el la intuición sin un análisis racional previo	-	Las selección se hace con base en la intuición y la percepción	-
	Decisiones de promoción basadas en el la intuición sin una política clara	-	No hay políticas de promoción establecidas	-
	Decisiones de recompensas	-	-	En diciembre se da una bonificación para

	basadas en criterios personales y no en políticas estructuradas (Cumplimiento de metas, eficiencia y productividad)			compensar la ausencia de programas de bienestar y es para todos los empleados
	Incumplimiento de los reglamentos que regulan la toma de decisiones al interior de la empresa	-	No existen ni misión, ni visión, ni valores redactados y divulgados, tampoco políticas definidas para planeación financiera, compras, pago a proveedores, ventas, gestión de cartera e inventarios.	-
	Decisiones equivocadas asociadas a la falta de inducción a empleados nuevos	Un colega se encarga de dar la inducción pero no es un proceso estructurado	-	-
	Decisiones de despido o amonestación no aplicadas debido al respaldo de la ley hacia el empleado	-	La ley respalda al empleado dejando la puerta abierta para el fraude y el robo.	-
	Falta de creatividad y recursividad para afrontar problemas que requieren tomar decisiones inmediatas	-	Decisiones unilaterales, todas en cabeza del gerente	-
MOTIVACIÓN	Bajo desempeño asociado a las políticas de incremento salarial de la empresa	-	No existen políticas salariales definidas	-
	Bajo desempeño asociado a que las recompensas	-	No existen políticas salariales definidas	-

	salariales no satisfacen las metas o necesidades personales			
	Bajo desempeño asociado a la falta de programas de bienestar para el empleado	-	No hay programa de bienestar pero se otorgan bonificaciones en diciembre para sopesar	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de capacitación y desarrollo dentro de la empresa	-	No hay esquemas de capacitación ni desarrollo establecidas	-
	Discriminación en la selección y promoción de colegas asociada a raza, genero, preferencias sexuales y edad	-	No existen políticas salariales definidas	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en la toma de decisiones que afectan el empleado	-	Decisiones unilaterales, todas en cabeza del gerente	-
	Bajo desempeño atribuido a la falta de interés de la empresa por escuchar las necesidades del empleado	-	No hay un esquema definido para detectar las necesidades del empleado	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en el establecimiento de objetivos y metas	Se escucha las opiniones del empleado	-	-
	Bajo desempeño asociado a la ausencia de retroalimentación directa y clara de la labor	-	Trabajo por fuera de la empresa por lo que no se hace retroalimentación	-

	Bajo desempeño asociado al desconocimiento de tareas del cargo	-	Los cargos estas descritos ni las funciones documentadas	-
	Bajo desempeño asociado a las políticas de promoción de la compañía	-	No hay esquemas de capacitación ni desarrollo establecidas	-
EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO	Contratación de empleados sin previa evaluación de su inteligencia emocional	-	No hay políticas de selección y contratación definidas, tampoco valores definidos por la gerencia.	-
	Decisiones inapropiadas basadas es estados de ánimo y emociones negativos	-	Decisiones unilaterales, todas en cabeza del gerente	-
	Ausencia de creatividad para resolver problemas y desarrollar diversas actividades asociados a estados de ánimos negativos	-	Por las características del trabajo estos empleados están solo para ejecutar tareas mecánicas que no exigen creatividad	-
	Actitud disociadora con colegas asociada a los estados de ánimo y las emociones (mal humor, agresividad)	En general se vive un ambiente sano	-	Inconvenientes entre colegas que han terminado en agresión verbal
	Bajo desempeño en negociaciones debido a la obstaculización que representan las emociones y los estados de ánimo negativo	-	Negociaciones únicamente en cabeza de la gerencia	-
	Actitud negativa con clientes debido a los estados de ánimo y las emociones	-	-	Quejas por actitudes negativas que la gerencia atribuye a la ignorancia y falta de cultura

	Violación a normas legales establecidas que amenazan la organización o a colegas	-	No hay esquemas de control para los empleados que mitiguen los riesgos	-
ESTRÉS	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos por la presión de las metas establecidas	-	No hay establecido un código de ética ni ninguna norma regulatoria	-
	Presionar al empleado para que cumpla las metas al punto que se enferma	-	No hay políticas de amonestación por incumplimiento o falta	-
	Asumir actitudes negativas con clientes y colegas por los niveles de estrés manejados	-	-	Quejas por actitudes negativas que la gerencia atribuye a la ignorancia y falta de cultura

Fuente: elaboración propia

Como se observa a través del análisis esta empresa se encuentra dirigida por una persona que tiene el control de todo y que no le interesa delegar. Dentro de sus estrategias no se encuentra el establecimiento de políticas que regulen las acciones, desde su perspectiva tiene todos los controles que requiere dentro de su cabeza y bajo su poder. Es evidente que son muy pocas las acciones que toma para mitigar la aparición de comportamientos inapropiados, sabe que existen pero lo ve como algo normal y como parte de lo que hay que sortear en las pequeñas empresas. Es probable que muchos de los comportamientos inapropiados se presenten y persistan debido a que el gerente toma decisiones de manera unilateral y sin contar con la opinión de sus empleados, la selección la deja en poder de la intuición y los esquemas de motivación los deja en poder de una compensación económica anual. Otro aspecto que dentro de esta empresa facilita la aparición de comportamientos

inapropiados es que el personal se encuentra disperso lo cual hace complejo tener el control sobre cada empleado, para ellos es mucho más fácil ausentarse, incumplir con los horarios, extraviar las herramientas de trabajo y el no uso de los elementos de protección.

Ilustración 10 Comportamientos inadecuados Panadería y restaurante Pan Norte

COMPORTAMIENTO INAPROPIADO (DESDE LA TEORIA DEL C.O)		PANADERIA PASTELERIA Y RESTAURANTE PAN NORTE		
		FACTORES INCIDENTES		C.I. DETECTADO POR EL ENTREVISTADO
		Acciones Positivas	Acciones Negativas	
APTITUDES	Ausencia de conocimiento o experiencia para efectuar tareas especializadas	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
	Discriminación al favorecer colegas en asensos sin conocimiento o experiencia para desarrollar las actividades del cargo	-	Se le da oportunidad a las personas que están interesadas en aprender, demuestran buena actitud, compromiso y deseo de superación	-
CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS	Disminución del desempeño asociado a la edad del empleado	-	Preferencia de personas mayores y experimentadas para asumir los cargos de supervisor y administrador por el respeto que representan	-
	Inasistencia laboral por parte de la mujeres por responsabilidades con el hogar	-	Desde la gerencia se le da prioridad en la selección a mujeres cabeza de hogar por las necesidades que tienen	-

	Discriminación al favorecer colegas de la misma raza	-	-	-
	Inasistencia laboral asociada a la antigüedad del empleado	Credibilidad en los problemas de salud que se presentan en edades avanzadas	Ausencias se atribuyen a su edad, la gerencia dice que entre mayor sea la persona mayores serán los dolores que los aquejan	-
	Discriminación asociada a preferencias religiosas	Por respeto a la persona no se cuestionan este tipo de cosas	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
	Discriminación asociada a preferencias sexuales	Por respeto a la persona no se cuestionan este tipo de cosas	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
ACTITUDES	Actitud negativa asociada a las actividades laborales desempeñadas	-	Extensas horas de trabajo, servicio de 24 horas.	-
	Falta de disposición y colaboración en temporadas altas (tiempo adicional)	-	Los colaboradores en su mayoría se prestan para un tiempo adicional si hay dinero de por medio	-
	Deslealtad al comentar sentimientos negativos sobre la empresa con personas externas (clientes)	-	Se escuchan comentarios negativos que pueden de igual manera salir de la empresa	-
	Negligencia al desarrollar las actividades laborales (Poco esfuerzo y mayor tasa de errores)	-	-	Empleados que se ausentan y se demoran más tiempo del permitido en el baño por ejemplo, que conversan y pierden tiempo
	Actitud negativa asociadas a superar las expectativas normales de su	Se escuchan las ideas de los empleados y se ponen en marcha si	Hasta el momento no se han desarrollado programas de	-

	puesto de trabajo	se consideran viables	innovación o de mejora de procesos	
	Actitud negativa frente al uso de equipos o maquinaria de la empresa	Se diseñó un manual para el manejo de los equipos y de buenas prácticas de manufactura	Por la necesidad de reemplazar la gente cuando se va, no siempre es posible darles inducción sobre el funcionamiento de los equipos	Empleados que no hacen uso de elementos de protección como guantes, careta y botas, pueden ocasionar accidentes
	Inasistencia laboral asociada al aprovechamiento de las políticas flexibles	-	Horarios estrictos y jornadas extensas difíciles de evadir	Empleados que se ausentan por las fiestas decembrinas o cuando sus equipos de futbol juegan "se enrumban"
PERSONALIDAD	Falta de iniciativa para identificar oportunidades o emprender acciones en favor de la empresa (aversión al riesgo)	Se reciben las ideas innovadoras y si son viables se tienen en cuenta	-	-
	Contratación sin previa medición de los rasgos de la personalidad de los candidatos (Agresividad, lealtad, ambición, timidez)	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción (preferencia por madres cabeza de hogar o población afro)	-
	Maltrato a colegas asociados a los rasgos de la personalidad (Agresividad, ambición, deslealtad)	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción (preferencia por madres cabeza de hogar o población afro)	Empleados de Buenaventura causan conflicto porque su dialecto se puede tornar agresivo
	Irrespeto a colegas asociados a la incapacidad de aceptar diferentes puntos de vista	-	-	Empleados que causa discordia al interior de la empresa porque no se entiende con sus compañeros
	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos para	Existen manuales y códigos de ética regulatorios	Desde la gerencia no se le da la importancia suficiente a los	Empleado aliado con delincuentes para robar la empresa / Empleado que acoso

	alcanzar una meta		manuales y códigos, el gerente menciona que son demasiado extensos	sexualmente a compañera de trabajo / robos de objetos personales entre colegas
VALORES	Deshonestidad - Sustracción de activos de la empresa	-	No se evidencian unas políticas que controlen las actuaciones de los empleados	Empleados que roban parte de la producción para llevarla a sus casas
	Irresponsabilidad en la ejecución de las tareas exigidas por el cargo	Descripción de los cargos de producción y de ventas	Se asume que los cargos contables no requieren descripción ya que las normas las hacen implícitas	Empleados que toman más tiempo del permitido para ir al baño o se dedican a conversar, otros que no llegan a trabajar o llegan tarde
	Irresponsabilidad en el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa (impuntualidad)	-	Horarios estrictos y jornadas extensas difíciles de evadir	Empleados impuntuales o que incluso no llegan a trabajar
	Deshonestidad asociada a la ausencia del trabajo con excusas falsas	-	Horarios estrictos y jornadas extensas difíciles de evadir	Empleados que se incapacitan cuando en realidad se ausentan porque han estado en actividades decembrinas o en partidos de fútbol
	Irresponsabilidad e irrespeto de sí mismo asociado al no uso de las herramientas de protección	Se diseñó un manual para el manejo de los equipos y de buenas prácticas de manufactura	Por la necesidad de reemplazar la gente cuando se va, no siempre es posible darles inducción sobre el funcionamiento de los equipos	Empleados que no hacen uso de elementos de protección como guantes, careta y botas, pueden ocasionar accidentes
	Descortés o antipático con los clientes, proveedores, compañeros, etc.	Cámaras para dejar evidencia del trato con clientes que se acercan a la vitrina	No se evidencia una política de amonestación para empleados que presenten estos caso	Empleados de los cuales se recibieron quejas de que no prestaban atención, de que eran muy groseros o confianzudos.
	Incorrecto en negociaciones con clientes	-	Las constantes quejas de los cliente y los	Empleados que enviaban productos diferentes a cliente

CIIONES PERCEP			tiempo de retorno de la inversión (pagos) hicieron que se prescindiera de la venta a corporativos	por falta de atención o por cumplir, sin antes cuadrar con el cliente
	Irrespeto por los valores establecidos por la compañía	Misión, visión y valores definidos	Las políticas aunque se encuentran en papal no se cumplen al pie de la letra y es algo que se acepta desde la gerencia	
	Deslealtad y fraude asociado a la venta de información confidencial a la competencia.	-	-	-
	Ausentismo dado por la autonomía del cargo desempeñado	Los mensajeros tienen esta autonomía pero de ellos depende lo que ganen por sus domicilios		-
	Consumo de producto terminado durante la jornada laboral		Las políticas sobre los inventarios no mencionan nada frente al consumo interno por parte de los empleados	-
	Ausencia de un proceso de selección que contemple candidatos que tengan no solo aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
	Bajo desempeño asociado a la percepción de falta	Política salarial con los mismos beneficios para		-

	de equidad en recompensas y asensos.	todos		
	Contratación de empleados con base en percepciones (entrevista)	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
	Ausencia de expectativas de desempeño por subestimación de las capacidades de colegas	La gerencia se interesa por promover empleados con intenciones de progreso, ganas de aprender y buena actitud	Expectativas frente a la experiencia declarada en la hoja de vida	-
	Incumplimiento de las exigencias del cargo asociado la percepción de falta de oportunidades de ascenso en la empresa	La gerencia se interesa por promover empleados con intenciones de progreso, ganas de aprender y buena actitud	Son pocas las oportunidades de crecimiento porque en su mayoría los cargos son los mismo y con el mismo pago	
TOMA DE DECISIONES	Decisiones de selección basadas en el la intuición sin un análisis racional previo	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción	-
	Decisiones de promoción basadas en el la intuición sin una política clara	La gerencia se interesa por promover empleados con intenciones de progreso, ganas de aprender y buena actitud	No existe una política que mencione cuales son los lineamientos para que un empleado sea promovido, decisiones subjetivas.	-
	Decisiones de recompensas basadas en criterios personales y no en políticas estructuradas (Cumplimiento de metas, eficiencia y productividad)	La política salarial y de recompensa equitativa al ser igual para todos los empleados	-	-

	Incumplimiento de los reglamentos que regulan la toma de decisiones al interior de la empresa	Decisiones basadas en las políticas de la empresa, la gerencia delega responsabilidades a supervisores, administrador y contador	-	-
	Decisiones equivocadas asociadas a la falta de inducción a empleados nuevos	Se diseñó un manual para el manejo de los equipos y de buenas prácticas de manufactura	No hay políticas de inducción definidas porque la gerencia menciona que no hay tiempo para enseñar	Renuncias imprevistas por parte de los empleados (sin previo aviso)
	Decisiones de despido o amonestación no aplicadas debido al respaldo de la ley hacia el empleado	A partir de una experiencia negativa se empezó a realizar procesos de descargos y a dejar evidencia de las amonestaciones para sustentar los despidos ante la ley	La gerencia es permisiva y se detecta que para muchos caso prefiere no investigar ni intervenir	Empleado que robo en complot con otro y por el contrario se le indemnizo porque no había forma de comprobarle la justa causa
	Falta de creatividad y recursividad para afrontar problemas que requieren tomar decisiones inmediatas	La gerencia empodera a sus supervisores, administrador y contador para decidir en situaciones que así lo ameriten	-	-
MOTIVACIÓN	Bajo desempeño asociado a las políticas de incremento salarial de la empresa	Política salarial con los mismos beneficios para todos	Para la gerencia quien no este conforme con el salario "tiene las puertas abiertas para salir"	Renuncias de empleados asociadas a inconformidad salarial
	Bajo desempeño asociado a que las recompensas salariales no satisfacen las metas o necesidades personales	Política salarial con los mismos beneficios para todos	Para la gerencia quien no este conforme con el salario "tiene las puertas abiertas para salir"	Renuncias de empleados asociadas a inconformidad salarial
	Bajo desempeño asociado a la falta de programas de	Para compensar la falta de actividades de bienestar se da	por la exigencia de los horarios la empresa no puede	-

	bienestar para el empleado	una bonificación adicional	realizar actividades de bienestar como torneos de futbol que anteriormente se realizaban	
	Bajo desempeño asociado a la falta de capacitación y desarrollo dentro de la empresa	Se diseñó un manual para el manejo de los equipos y de buenas prácticas de manufactura	Las capacitaciones son limitadas porque los horarios no permiten que los empleados se ausenten	
	Discriminación en la selección y promoción de colegas asociada a raza, genero, preferencias sexuales y edad	-	En la selección y contratación se les da prioridad a las mujeres cabeza de hogar y a la población afro.	
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en la toma de decisiones que afectan el empleado	La administradora y un asistente de gestión humana se encargan de escuchar y transmitir las necesidades de los empleados, sin embargo la gerencia menciona que es de puertas abiertas para los empleados	-	-
	Bajo desempeño atribuido a la falta de interés de la empresa por escuchar las necesidades del empleado	La administradora y un asistente de gestión humana se encargan de escuchar y transmitir las necesidades de los empleados, sin embargo la gerencia menciona que es de puertas abiertas para los empleados	-	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en el establecimiento de objetivos y metas	-	Se les mantienen al tanto pero puntualmente las metas siempre se establecen desde la gerencia	-

	Bajo desempeño asociado a la ausencia de retroalimentación directa y clara de la labor	La retroalimentación buena o mala se les da de inmediato	-	La actitud de los empleados frente a la retroalimentación no siempre es la mejor, hay muchos que manifiestan su desagrado en su rostro
	Bajo desempeño asociado al desconocimiento de tareas del cargo		No hay un proceso de inducción establecido debido a que la gerencia piensa que no siempre hay tiempo de enseñar	-
	Bajo desempeño asociado a las políticas de promoción de la compañía	-	No hay políticas de promoción debido a que las oportunidades son pocas, casi todos los cargos son iguales y reciben el mismo pago	-
EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO	Contratación de empleados sin previa evaluación de su inteligencia emocional	Investigación de hoja de vida para validar experiencia	Selección a partir de la intuición y la percepción	Empleados que reaccionan con agresividad ante situaciones con sus compañeros
	Decisiones inapropiadas basadas en estados de ánimo y emociones negativos	-	-	Empleados que atienden mal a clientes e incluso tienen conflictos a sus compañeros porque no se sienten bien anímicamente
	Ausencia de creatividad para resolver problemas y desarrollar diversas actividades asociados a estados de ánimos negativos	Se escuchan las ideas de los empleados y se ponen en marcha si se consideran viables	Como los cargos son operativos no hay muchas opciones de emplear la creatividad según la gerencia	-
	Actitud disociadora con colegas asociada a los estados de ánimo y las emociones (mal humor, agresividad)	-	Comentarios negativos de empleados sobre la empresa	Empleados que hablan mal de la empresa con sus colegas, generalmente esto es atribuido a la inconformidad con

				salario o exigencias del cargo como los horarios
	Bajo desempeño en negociaciones debido a la obstaculización que representan las emociones y los estados de ánimo negativo	-	las negociaciones se hacen desde las gerencia con proveedores y clientes corporativos	-
	Actitud negativa con clientes debido a los estados de ánimo y las emociones	-	introducción de cámara para garantizar el servicio en vitrina	Empleados asumían actitudes negativas ante clientes, muchos ellos se quejaron del trato y del servicio.
	Violación a normas legales establecidas que amenazan la organización o a colegas	Manual para la aplicación de buenas prácticas de manufactura para minimizar el riesgo latente ante salud publica	-	-
ESTRÉS	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos por la presión de las metas establecidas	Políticas contables y tributarias acogidas a la ley	Metas globales para la empresa y no establecidas para cada empleado	Empleados se ausentan argumentando cuadros de estrés
	Presionar al empleado para que cumpla las metas al punto que se enferma	-	Metas globales para la empresa y no establecidas para cada empleado	-
	Asumir actitudes negativas con clientes y colegas por los niveles de estrés manejados	Cámaras para dejar evidencia del trato con clientes que se acercan a la vitrina	-	Empleados que atienden mal a clientes y a compañeros debido a estados de bajo animo o cuadros e estrés

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la empresa Pan Norte se observa que la gerencia es un poco más abierta, pero que a su vez da muchas oportunidades a la aparición de comportamientos

inapropiados debido a que tiene muy pocos controles establecidos y los que se han logrado configurar no son valorados, pues la gerencia los considera demasiados extensos e incoherentes con lo que realmente se vive en la empresa. Se vislumbra que es una empresa manejada mucho desde el corazón del gerente que por procesos definidos, a pesar de que tiene un proceso de entrevista, la selección no deja de basarse en intuición y la intención de favorecer a las madres cabeza de hogar y los afro descendientes.

En esta entrevista la gerencia deja ver que de alguna manera ha aprendido de las experiencias vividas en cuanto a comportamientos inapropiados, pues a partir de ellas ha establecido controles como la implementación de cámaras. Frente a otros casos la posición ha sido el asumir consecuencias económicas puesto que se piensa que la ley favorece al empleado y en otros casos la posición ha sido permisiva e incluso indiferente bajo el argumento de que no hay manera de investigar puesto que la persona ya no está en la empresa, evidenciando como no se toma conciencia frente a la posibilidad de que a futuro se presenten los mismos casos.

Ilustración 11 Comportamientos inapropiados Alimentos Q'Sabor

COMPORTAMIENTO INAPROPIADO (DESDE LA TEORÍA DEL C.O)		ALIMENTOS Q' SABOR		
		FACTORES INCIDENTES		C.I. DETECTADO POR EL ENTREVISTADO
		Acciones Positivas	Acciones Negativas	
APTITUDES	Ausencia de conocimiento o experiencia para efectuar tareas especializadas	Para la contratación se pone un periodo de prueba para evidenciar que el	No se exigen títulos que soporten la experiencia que describe la hoja de vida	-

		empleados sabe		
	Discriminación al favorecer colegas en ascensos sin conocimiento o experiencia para desarrollar las actividades del cargo	Se le da la oportunidad a la gente de ascender	Las posibilidades de ascenso se basa más en la actitud, la antigüedad y la confianza que en la experiencia o conocimiento	-
CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS	Disminución del desempeño asociado a la edad del empleado	La gente antigua es catalogada como de confianza y comprometida con el crecimiento de la empresa	-	-
	Inasistencia laboral por parte de la mujeres por responsabilidades con el hogar	-	-	Empleados que se ausentar por enfermedades de miembros de la familia en general
	Discriminación al favorecer colegas de la misma raza	Todos tienen las mismas opciones tanto de selección, contratación y promoción	-	-
	Inasistencia laboral asociada a la antigüedad del empleado	Para la gerencia la antigüedad representa mayor compromiso	-	-
	Discriminación asociada a preferencias religiosas	-	En la entrevista se cuestiona sobre la fe de la persona para saber qué valores son inherentes a esa vida espiritual	-
	Discriminación asociada a preferencias sexuales	Todos tienen las mismas opciones tanto de selección, contratación y promoción	-	-
	Actitud negativa asociada a las actividades laborales desempeñadas	-	-	Existen empleados que se quejan de sus salarios, de sus turnos, de sus jornadas, de que no son retroalimentados

ALDAD PERSON				de su labor
	Falta de disposición y colaboración en temporadas altas (tiempo adicional)	Cuando se debe trabajar un fin de semana completo porque la necesidad de producción así lo exige, el empleado descansa el domingo o el lunes pero no va los dos días	-	Hay empleados que no les gusta trabajar el fin de semana y a toda costa evitan ir aun cuando reciben más dinero
	Deslealtad al comentar sentimientos negativos sobre la empresa con personas externas (clientes)	-	-	Empleados que nunca están conformes siempre tendrán que hablar de la empresa
	Negligencia al desarrollar las actividades laborales (Poco esfuerzo y mayor tasa de errores)	-	-	El contador anterior obligo a incurrir en sanciones porque se le olvidaba presentar algunas declaraciones
	Actitud negativa asociadas a superar las expectativas normales de su puesto de trabajo	Se establecieron una serie de bonificaciones para quienes presenten e implementen nuevas ideas	-	Empleado que superaba las expectativas se dedicaba a perder tiempo y no le colaboraba a sus compañeros
	Actitud negativa frente al uso de equipos o maquinaria de la empresa	obligarlos mediante el uso de políticas de amonestación	No hay manuales de funcionamiento para estas maquinas	Empleados que no usan adecuadamente las maquinas porque no las conocen
	Inasistencia laboral asociada al aprovechamiento de las políticas flexibles	Exigencia en cumplimiento de horarios de lo contrario se hace llamados de atención	-	Empleados que se ausentar por enfermedades de miembros de la familia en general
	Falta de iniciativa para identificar oportunidades o emprender acciones	Se establecieron una serie de bonificaciones para quienes	La gerencia tienen la creencia que es un problema cultural donde reina	Empleado que superaba las expectativas se dedicaba a perder

	en favor de la empresa (aversión al riesgo)	presenten e implementen nuevas ideas	la pereza	tiempo y no aportaba ideas nuevas al grupo
	Contratación sin previa medición de los rasgos de la personalidad de los candidatos (Agresividad, lealtad, ambición, timidez)	La selección se hace con el apoyo de una psicóloga que hace pruebas e investiga la información de la hoja de vida.	La gerencia basa sus decisiones en la intuición y las actitudes que perciba del candidato	-
	Maltrato a colegas asociados a los rasgos de la personalidad (Agresividad, ambición, deslealtad)	En general es un ambiente agradable	-	Existen empleados que traen sus problemas al trabajo y transmiten su estado de ánimo a los demás tornando un ambiente de trabajo negativo.
	Irrespeto a colegas asociados a la incapacidad de aceptar diferentes puntos de vista	-	-	Empleados que discuten porque no se entienden con sus colegas
	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos para alcanzar una meta	Políticas definidas y códigos de ética en procesos de creación con coherencia	-	-
VALORES	Deshonestidad - Sustracción de activos de la empresa	-	-	Empleado realizó llamadas al exterior generando costos altos para la empresa y evadiendo su responsabilidad al quedarse cayado
	Irresponsabilidad en la ejecución de las tareas exigidas por el cargo	En proceso de describir y documentar los puestos de trabajo	-	Empleada que jinetaba el dinero de la caja menor con vales no autorizados
	Irresponsabilidad en el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa (impuntualidad)	Establecimiento de amonestaciones para hacer cumplir con los horarios, llamado de atención para quien llegue tarde		Empleados que llegan tarde con falsas excusas
	Deshonestidad asociada a la		-	Empleados que llegan faltan porque se les

	ausencia del trabajo con excusas falsas			enferma algún miembro de su familia
	Irresponsabilidad e irrespeto de sí mismo asociado al no uso de las herramientas de protección	Llamados de atención para quienes no usen los elementos de protección para evitar accidentes, incapacidades, riesgos.	-	Los empleados no usan los elementos de protección
	Descortés o antipático con los clientes, proveedores, compañeros, etc.	-	-	Existen empleados que traen sus problemas al trabajo y transmiten su estado de ánimo a los demás tornando un ambiente de trabajo negativo.
	Incorrecto en negociaciones con clientes	Negociaciones en cabeza de la gerente comercial	-	-
	Irrespeto por los valores establecidos por la compañía	Los valores no están escritos pero si son promulgados por la gerencia	-	Empleados con casos de deshonestidad como competencia desleal y jineteo de dinero
	Deslealtad y fraude asociado a la venta de información confidencial a la competencia.	-	-	Empleada monto empresa dedicada a la misma labor y empezó a contactar los clientes de la empresa
	Ausentismo dado por la autonomía del cargo desempeñado	-	-	Los vendedores tienden a utilizar menor tiempo que la jornada laboral e incluso a trabajar desde sus casas
	Consumo de producto terminado durante la jornada laboral	-	Las políticas de control de inventarios están encaminadas a la materia prima y se deja en riesgo el producto terminado	-

	Ausencia de un proceso de selección que contemple candidatos que tengan no solo aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.	La selección se hace con el apoyo de una psicóloga que hace pruebas e investiga la información de la hoja de vida.	La gerencia basa sus decisiones en la intuición y las actitudes que perciba del candidato	-
PERCEPCIONES	Bajo desempeño asociado a la percepción de falta de equidad en recompensas y ascensos.	políticas salariales definidas con bonificaciones para quienes deben cumplir metas	Las posibilidades de ascenso se basa más en la actitud, la antigüedad y la confianza que en la experiencia o conocimiento	-
	Contratación de empleados con base en percepciones (entrevista)	La selección se hace con el apoyo de una psicóloga que hace pruebas e investiga la información de la hoja de vida.	La gerencia basa sus decisiones en la intuición y las actitudes que perciba del candidato	-
	Ausencia de expectativas de desempeño por subestimación de las capacidades de colegas	Se establecieron una serie de bonificaciones para quienes presenten e implementen nuevas ideas	-	-
	Incumplimiento de las exigencias del cargo asociado la percepción de falta de oportunidades de ascenso en la empresa	-	-	Existen empleados que se quejan de que en la empresa no hay muchas oportunidades de crecimiento
DECISIONES TOMA DE	Decisiones de selección basadas en el la intuición sin un análisis racional previo	La selección se hace con el apoyo de una psicóloga que hace pruebas e investiga la información de la hoja de vida.	La gerencia basa sus decisiones en la intuición y las actitudes que perciba del candidato	-

	Decisiones de promoción basadas en el la intuición sin una política clara	-	Las posibilidades de asenso se basa más en la actitud, la antigüedad y la confianza que en la experiencia o conocimiento	-
	Decisiones de recompensas basadas en criterios personales y no en políticas estructuradas (Cumplimiento de metas, eficiencia y productividad)	Existe una política salarian y de recompensas ajustada al mercado y a las posibilidades de la empresa	-	-
	Incumplimiento de los reglamentos que regulan la toma de decisiones al interior de la empresa	La gerencia ha empoderado a supervisores, jefe de producción y contadora para que puedan tomar decisiones	-	-
	Decisiones equivocadas asociadas a la falta de inducción a empleados nuevos	Se tienen un periodo de prueba para los empleados	No existe aún un proceso de inducción establecido	-
	Decisiones de despido o amonestación no aplicadas debido al respaldo de la ley hacia el empleado	Se realizan llamados de atención como mecanismos de control	-	Empleados indemnizados por despidos sin justa causa para evitar sanciones por parte de la ley aun cuando hay deslealtad
	Falta de creatividad y recursividad para afrontar problemas que requieren tomar decisiones inmediatas	La gerencia ha empoderado a supervisores, jefe de producción y contadora para que puedan tomar decisiones	-	-
MOTIVACIÓN	Bajo desempeño asociado a las políticas de incremento salarial de la empresa	políticas salariales definidas con base en el mercado y las posibilidades de la empresa	-	Empleados se queja porque se sienten inconformes con sus salarios

	Bajo desempeño asociado a que las recompensas salariales no satisfacen las metas o necesidades personales	políticas salariales definidas con base en el mercado y las posibilidades de la empresa	-	Empleados se queja porque se sienten inconformes con sus salarios
	Bajo desempeño asociado a la falta de programas de bienestar para el empleado	Esquema de bienestar existente (paseos y tiempo regalado en cumpleaños)	-	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de capacitación y desarrollo dentro de la empresa	La empresa siempre busca los medios para que sus empleados se capaciten / traen incluso el capacitador a la clase	-	-
	Discriminación en la selección y promoción de colegas asociada a raza, genero, preferencias sexuales y edad	Todos tienen las mismas opciones tanto de selección, contratación y promoción	Las posibilidades de ascenso se basa más en la actitud, la antigüedad y la confianza que en la experiencia o conocimiento	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en la toma de decisiones que afectan el empleado	La gerencia ha empoderado a supervisores, jefe de producción y contadora para que puedan tomar decisiones	Las decisiones las toma la gerencia	-
	Bajo desempeño atribuido a la falta de interés de la empresa por escuchar las necesidades del empleado	El departamento de gestión humana se encarga de escuchar y transmitir las necesidades de los empleados	-	-
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en el establecimiento de objetivos y metas	Las metas y objetivos son definidos por la gerencia pero está siempre escucha las sugerencias de los empleados		-

	Bajo desempeño asociado a la ausencia de retroalimentación directa y clara de la labor	la gerencia puso en cabeza del gerente de producción el retroalimentar a los empleados	Hasta hace poco no se hacía un proceso de retroalimentación	Empleados con actitud negativa debido a sus problemas personales, emociones y estados de animo
	Bajo desempeño asociado al desconocimiento de tareas del cargo	Los cargos están en proceso de construcción	-	-
	Bajo desempeño asociado a las políticas de promoción de la compañía	En proceso de describir y documentar los puestos de trabajo	-	-
EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO	Contratación de empleados sin previa evaluación de su inteligencia emocional	La selección se hace con el apoyo de una psicóloga que hace pruebas e investiga la información de la hoja de vida.	La gerencia basa sus decisiones en la intuición y las actitudes que perciba del candidato	-
	Decisiones inapropiadas basadas es estados de ánimo y emociones negativos	-	-	Empleados con actitud negativa debido a sus problemas personales, emociones y estados de animo
	Ausencia de creatividad para resolver problemas y desarrollar diversas actividades asociados a estados de ánimos negativos	La gerencia ha empoderado a supervisores, jefe de producción y contadora para que puedan tomar decisiones	-	-
	Actitud disociadora con colegas asociada a los estados de ánimo y las emociones (mal humor, agresividad)	-	-	Empleados con actitud negativa debido a sus problemas personales, emociones y estados de animo
	Bajo desempeño en negociaciones debido a la obstaculización que representan las emociones y los estados de ánimo	Negociaciones en cabeza de la gerente comercial / los empleados tienen poca relación con los clientes	-	-

	negativo			
	Actitud negativa con clientes debido a los estados de ánimo y las emociones	Negociaciones en cabeza de la gerente comercial / los empleados tienen poca relación con los clientes	-	-
	Violación a normas legales establecidas que amenazan la organización o a colegas	-	-	El contador anterior obligo a incurrir en sanciones porque se le olvidaba presentar algunas declaraciones
ESTRÉS	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos por la presión de las metas establecidas	-	-	El cumplimiento de metas es responsabilidad de los vendedores y para mantenerse deben cumplirlas, eso puede desencadenar cuadros de estrés
	Presionar al empleado para que cumpla las metas al punto que se enferma	-	-	El cumplimiento de metas es responsabilidad de los vendedores y para mantenerse deben cumplirlas, eso puede desencadenar cuadros de estrés
	Asumir actitudes negativas con clientes y colegas por los niveles de estrés manejados	-	-	Empleados con actitud negativa debido a sus problemas personales, emociones y estados de animo

Fuente: elaboración propia

En el caso de Alimentos Q sabor se detectó que esta es una empresa organizada y que gracias a eso son más los factores incidentes positivos que ayudan a mitigar la presencia de comportamientos inapropiados. Aunque aún hay aspectos que fortalecer y en los que la

gerencia está trabajando, se evidencia que el crecimiento le ha exigido a esta empresa organizarse y eso llevándola por el camino de la implementación de controles. Por otra parte está dirigida por dos personas que han aprendido de los errores y han buscado la corrección de inmediato. Es una administración mucho más abierta y preocupada por establecer políticas claras que regulen las actividades diarias y favorezcan no solo a la empresa sino al empleado.

4.3 Análisis VI Comportamientos inapropiados comunes (acciones positivas y negativas)

En el siguiente análisis se revisan las acciones positivas y negativas y los comportamientos inapropiados que han experimentado las tres empresas.

Para facilitar la comprensión del cuadro se establecieron las siguientes siglas

NAPC: No existen acciones positivas comunes para las empresas caso de estudio.

NANC: No existen acciones negativas comunes para las empresas caso de estudio.

NCIC: No existen comportamientos inapropiados comunes para las empresas caso de estudio.

Ilustración 12 Comportamientos inapropiados comunes (acciones positivas y negativas)

COMPORTAMIENTO INAPROPIADO (DESDE LA TEORIA DEL C.O)		ACCIONES Y COMPORTAMIENTOS COMUNES PARA LAS EMPRESAS		
		FACTORES INCIDENTES		C.I. DETECTADO POR EL ENTREVISTADO
		Acciones Positivas	Acciones Negativas	
APTITUDES	Ausencia de conocimiento o experiencia para efectuar tareas especializadas	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Discriminación al favorecer colegas en ascensos sin conocimiento o experiencia para desarrollar las actividades del cargo	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS	Disminución del desempeño asociado a la edad del empleado	NAPC	Discriminación por edad	NCIC
	Inasistencia laboral por parte de la mujeres por responsabilidades con el hogar	NAPC	NANC	NCIC
	Discriminación al favorecer colegas de la misma raza	NAPC	NANC	NCIC
	Inasistencia laboral asociada a la antigüedad del	NAPC	Discriminación por edad asociada a la eficacia.	NCIC

ACTITUDES	empleado			
	Discriminación asociada a preferencias religiosas	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Discriminación asociada a preferencias sexuales	No se evidencia discriminación asociada a las preferencias sexuales	NANC	NCIC
	Actitud negativa asociada a las actividades laborales desempeñadas	NAPC	No hay política de mejoramiento continuo	NCIC
	Falta de disposición y colaboración en temporadas altas (tiempo adicional)	NAPC	Si no hay remuneración no se cuenta con el personal	NCIC
	Deslealtad al comentar sentimientos negativos sobre la empresa con personas externas (clientes)	NAPC	NANC	NCIC
	Negligencia al desarrollar las actividades laborales (Poco esfuerzo y mayor tasa de errores)	Se evidencia que en las tres empresas existe la intención de realizar un proceso de inducción aunque ninguna lo tiene estructurado	No hay proceso de inducción establecido	NCIC

	Actitud negativa asociadas a superar las expectativas normales de su puesto de trabajo	NAPC	No hay programa para estimular la innovación	NCIC
	Actitud negativa frente al uso de equipos o maquinaria de la empresa	NAPC	No hay proceso de inducción establecido	Los empleados no usan los elementos de protección y se exponen a riesgos profesionales.
	Inasistencia laboral asociada al aprovechamiento de las políticas flexibles	NAPC	NANC	NCIC
PERSONALIDAD	Falta de iniciativa para identificar oportunidades o emprender acciones en favor de la empresa (aversión al riesgo)	NAPC	NANC	NCIC
	Contratación sin previa medición de los rasgos de la personalidad de los candidatos (Agresividad, lealtad, ambición, timidez)	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Maltrato a colegas asociados a los rasgos de la personalidad (Agresividad, ambición, deslealtad)	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	Agresión verbal entre colegas
	Irrespeto a colegas asociados a la incapacidad de	NAPC	Procesos de selección, promoción y	Discordia entre empleados que generan un ambiente

	aceptar diferentes puntos de vista		contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	laboral tenso
	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos para alcanzar una meta	NAPC	No existen normas escritas y socializadas o aún están en proceso	NCIC
VALORES	Deshonestidad - Sustracción de activos de la empresa	NAPC	NANC	Perdida de herramientas de trabajo / Robo de producto terminado / Llamadas al exterior (evasión de la responsabilidad)
	Irresponsabilidad en la ejecución de las tareas exigidas por el cargo	NAPC	NANC	Utilizar más tiempo del permitido para actividades personales / Jineteo de dinero existente en la caja menor (vales no autorizados)
	Irresponsabilidad en el cumplimiento de horarios establecidos por la empresa (impuntualidad)	NAPC	NANC	Impuntualidad
	Deshonestidad asociada a la ausencia del trabajo con excusas falsas	NAPC	NANC	Ausencias de empleados no justificadas
	Irresponsabilidad e irrespeto de si mismo asociado al no uso de las herramientas de protección	NAPC	NANC	Los empleados no usan los elementos de protección y se exponen a riesgos profesionales.
	Descortés o antipático con los clientes, proveedores,	NAPC	NANC	Quejas por actitudes negativas, empleados que transmiten su estado de ánimo

	compañeros, etc.			negativo tanto a sus compañeros de trabajo como a clientes y proveedores.
	Incorrecto en negociaciones con clientes	NAPC	NANC	NCIC
	Irrespeto por los valores establecidos por la compañía	NAPC	NANC	NCIC
	Deslealtad y fraude asociado a la venta de información confidencial a la competencia.	NAPC	NANC	NCIC
	Ausentismo dado por la autonomía del cargo desempeñado	NAPC	NANC	NCIC
	Consumo de producto terminado durante la jornada laboral	NAPC	NANC	NCIC
	Ausencia de un proceso de selección que contemple candidatos que tengan no solo aptitudes, experiencia y motivación para laborar, sino también un sistema de valores compatible con el de la organización.	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
PERCEPCIONES	Bajo desempeño asociado a la percepción de falta de equidad en recompensas y asensos.	NAPC	NANC	NCIC
	Contratación de empleados con base en percepciones (entrevista)	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no	NCIC

TOMA DE DECISIONES			estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	
	Ausencia de expectativas de desempeño por subestimación de las capacidades de colegas	NAPC	NANC	NCIC
	Incumplimiento de las exigencias del cargo asociado la percepción de falta de oportunidades de ascenso en la empresa	NAPC	NANC	NCIC
	Decisiones de selección basadas en el la intuición sin un análisis racional previo	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Decisiones de promoción basadas en el la intuición sin una política clara	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Decisiones de recompensas basadas en criterios	NAPC	NANC	NCIC

	personales y no en políticas estructuradas (Cumplimiento de metas, eficiencia y productividad)			
	Incumplimiento de los reglamentos que regulan la toma de decisiones al interior de la empresa	NAPC	NANC	NCIC
	Decisiones equivocadas asociadas a la falta de inducción a empleados nuevos	Se evidencia que en las tres empresas existe la intención de realizar un proceso de inducción aunque ninguna lo tiene estructurado	NANC	NCIC
	Decisiones de despido o amonestación no aplicadas debido al respaldo de la ley hacia el empleado	NAPC	NANC	NCIC
	Falta de creatividad y recursividad para afrontar problemas que requieren tomar decisiones inmediatas	NAPC	NANC	NCIC
MOTIVACIÓN	Bajo desempeño asociado a las políticas de incremento salarial de la empresa	NAPC	Políticas salariales limitadas por los tipos de empresa o aun no establecidas	NCIC
	Bajo desempeño asociado a que las recompensas salariales no satisfacen las metas o necesidades personales	NAPC	Políticas salariales limitadas por los tipos de empresa o aun no establecidas	NCIC
	Bajo desempeño asociado al la falta de programas de bienestar para el	NAPC	Programas de bienestar limitados o inexistentes	NCIC

	empleado			
	Bajo desempeño asociado a la falta de capacitación y desarrollo dentro de la empresa	NAPC	Esquemas de capacitación mínimos debido a los horarios laborales	NCIC
	Discriminación en la selección y promoción de colegas asociada a raza, genero, preferencias sexuales y edad	NAPC	Las posibilidades de asenso se basa más en la actitud, la antigüedad y la confianza que en la experiencia o conocimiento	NCIC
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en la toma de decisiones que afectan el empleado	NAPC	NANC	NCIC
	Bajo desempeño atribuido a la falta de interés de la empresa por escuchar las necesidades del empleado	NAPC	NANC	NCIC
	Bajo desempeño asociado a la falta de participación en el establecimiento de objetivos y metas	NAPC	NANC	NCIC
	Bajo desempeño asociado a la ausencia de retroalimentación directa y clara de la labor	NAPC	NANC	NCIC
	Bajo desempeño asociado al desconocimiento de tareas del cargo	NAPC	NANC	NCIC
	Bajo desempeño asociado a las políticas de promoción de la compañía	NAPC	NANC	NCIC

EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO	Contratación de empleados sin previa evaluación de su inteligencia emocional	NAPC	Procesos de selección, promoción y contratación no estructurados, basados en antigüedad y actitudes más no en desempeño, cumplimiento de metas y en general parámetros claros.	NCIC
	Decisiones inapropiadas basadas es estados de ánimo y emociones negativos	NAPC	NANC	NCIC
	Ausencia de creatividad para resolver problemas y desarrollar diversas actividades asociados a estados de ánimos negativos	NAPC	NANC	NCIC
	Actitud disociadora con colegas asociada a los estados de ánimo y las emociones (mal humor, agresividad)	NAPC	NANC	Empleados que hablan mal de la empresa con sus colegas, generalmente esto es atribuido a la inconformidad con salario o exigencias del cargo como los horarios
	Bajo desempeño en negociaciones debido a la obstaculización que representan las emociones y los estados de ánimo negativo	NAPC	NANC	NCIC
	Actitud negativa con clientes debido a los estados de ánimo y las emociones	NAPC	Estados de ánimo que desencadena malestar al interior de la empresa	NCIC
	Violación a normas legales establecidas que amenazan la	NAPC	NANC	NCIC

	organización o a colegas			
ESTRÉS	Extralimitación de las normas o códigos de ética establecidos por la presión de las metas establecidas	NAPC	Códigos de ética en proceso de construcción o aun no establecidos	NCIC
	Presionar al empleado para que cumpla las metas al punto que se enferma	NAPC	NANC	NCIC
	Asumir actitudes negativas con clientes y colegas por los niveles de estrés manejados	NAPC	NANC	Empleados que atienden mal a clientes y a compañeros debido a estados de bajo animo o cuadros e estrés

Fuente: elaboración propia

A partir del análisis se puede concluir que:

A pesar de que en las empresas caso de estudio se ven similitudes en su proceder, el análisis anterior deja en evidencia que las decisiones generalmente dependen del criterio de cada empresario, como se mencionaba en la sustentación teórica sobre el papel del empresario, más que figura de autoridad tiene una responsabilidad, de él depende propiciar un ambiente no solo agradable sino de control, de tal manera que pueda ayudar a mitigar riesgos.

En este análisis se observa cómo se quedan relativamente cortas las prácticas que las empresas comparten en favor de crear un panorama apropiado para sus empleados, que conlleve a la ausencia de comportamientos inapropiados. Si se revisan las empresas por

separado, muchas tienen esquemas favorables que han implementado o que se encuentran en el proceso de hacerlo. En este orden de ideas, sería conveniente transmitir, si así lo permiten, a los entrevistados los hallazgos de tal manera que ellos puedan evaluar e implementar lo positivo de cada una de las empresas y aprender de los casos que han experimentado.

Por otra parte al validar las similitudes, se encuentra que en materia de acciones negativas son más las que se comparten en dicho ámbito. Es el caso de los procesos de selección, promoción y contratación, desde el análisis se evidencia que no han sido estructurados bajo unos procedimientos estandarizados, por el contrario son subjetivos al depender de la percepción e intuición de los gerentes abstraída por medio de una entrevista. Basar la contratación en el apoyo a poblaciones menos favorecidas, aunque es importante que esto se constituya como un valor preponderante, podría sesgar la selección y traer consecuencias futuras a nivel de capacitación e incluso de ambiente laboral. Es necesario que la gerencia valore aspectos como las emociones, las actitudes, las aptitudes, estados de ánimo, etc. Como se expuso en el marco teórico, estas variables juegan un papel muy importante en el comportamiento del individuo y solo así los gerentes podrán mitigar el riesgo de que se presenten un mayor número de comportamientos inapropiados al interior de la empresa.

Otra de las acciones negativas corresponde a la falta de interés por realizar una buena inducción, las tres empresas coinciden en que el factor tiempo dificulta los procesos tanto de entrenamiento e inducción como de capacitación, la investigación evidencia que no están teniendo en cuenta que la calidad de sus procesos depende de los entrenamientos y la

formación en general de empleado. Adicional no prevén que el estar en constante formación disminuye los niveles de accidentabilidad, mejora los tiempos de producción y el servicio al cliente. Estos pequeños empresarios no le han dado el valor suficiente a la inducción y es por eso que no han visto lo indispensable que ella es para que el empleado entienda su labor, para que se puedan incrementar los niveles de exigencia y en esta medida se logren las metas trazadas.

En materia de comportamientos inapropiados, son varios los casos que se comparten y en gran medida, como se mencionó anteriormente, son consecuencia de la ausencia de un ambiente de control, es el caso del jineteo de la caja menor, ésta herramienta de trabajo en algunas compañías se encuentra reglamentada por políticas de manejo y revisión, como por ejemplo la programación de arqueos de caja, los arqueos sorpresivos, las bases de la caja, los requisitos mínimos para otorgar un vale, entre otras muchas políticas de control. Para el caso revisado las medidas de control solo fueron implementadas hasta después de que la secretaria incurriera en el comportamiento inapropiado.

Con el uso de los elementos de protección se observa que las empresas tienen una posición permisiva, cuando para estos casos es conveniente la implementación de políticas rígidas con sanciones definidas. Se observa como los gerentes entienden las excusas de sus empleados, si percatarse de que estos casos podrían terminar en tragedias para las empresas, las cuales no solo pueden desencadenar ausentismo sino también niveles críticos de accidentalidad laboral, incidentes, costos elevados y esto sin contar que muchas empresas han tenido que vivir casos donde incluso se llega a la muerte.

La impuntualidad, el empleo de tiempo para actividades personales y las ausencias no justificadas son otros de los comportamientos inapropiados comunes, frente a ellos se observa que los empresarios los dan como una condición normal del trabajador, no hay evidencia de unas políticas estrictas en la materia sino que ya la empresa se acostumbró a vivir con ellos, a sortearlos y por tanto no vislumbra la trascendencia que tiene el que un empleado llegue tarde o se ausente parcial o totalmente, en primera instancia la impuntualidad puede afectar el clima laboral teniendo en cuenta que las personas que si cumplen sus horarios se empiezan a sentir afectados al tener que realizar procesos de sus compañeros ausentes, disponer de los empleados que si cumple para cubrir las labores de los que se ausentan perjudica los niveles de productividad al fatigar estos empleados con mayor carga, muchos incluso deberán poner un poco más de su tiempo para poder cumplirle a la empresa. De cara al cliente esto genera retrasos en los tiempos de entrega lo cual puede llevar a la pérdida de credibilidad, competitividad y fidelización de estos.

También se observa que otro comportamiento inapropiado común son los comentarios negativos por parte de empleados, muchos se quejan generalmente con sus colegas, familiares y amigos sobre la empresa y las condiciones que estas les ofrecen, se sienten inconformes con sus salarios, las exigencias en los horarios, la falta de participación, la ausencia de actividades de bienestar y las oportunidades asociadas a los esquemas de promoción y reconocimiento. En este ámbito las tres empresas deben generar estrategias que contribuyan a la motivación y satisfacción laboral, en muchas ocasiones no solo el empleado se le hace feliz con dinero, pueden proponerse esquemas de motivación sencillos que no impacten económicamente a la empresa, por ejemplo entregar una tarjeta de cumpleaños, regalar una tarde al empleado para que comparta con su familia por ser el empleado del mes o por cumplimiento de metas. Lo importante

es poder entregar a los empleados un clima laboral agradable donde se sientan tenidos en cuenta, donde se sientan motivados a compartir con sus allegados experiencias positivas.

Los robos a pequeña o gran escala e incluso las perdida de herramientas es algo que estas tres compañías han tenido que afrontar, algunas han implementado medidas de control a partir de ellos pero otras los han dejado pasar por falta de pruebas contundentes o porque no se han puesto en la tarea de investigar. En el caso del robo de la producción, la empresa no ha implementado medidas de control debido a que la gerencia no evidencia que este “robo hormiga” es un desangre minucioso y si se es permisivo con algún caso es evidente que los otros empleados incurrirán en el mismo comportamiento negativo, convirtiendo la perdida en una cifra significativa, algunas empresas lo que hacen es implementar políticas de consumo de alimentos con límites de cantidad y espacio.

La agresión verbal y discordia entre empleados es otro comportamiento inapropiado que se presenta comúnmente en estas pequeñas empresas, situaciones que desencadenan un ambiente laboral tenso. Estos casos pueden atribuirse al hecho de no hacer procesos de selección que evalúen los diferentes ámbitos de la vida de los empleados que se contratan, estas pequeñas empresas deberán procurar establecer esquemas de selección adecuado para así asegurar un mejor comportamiento del empleado en el campo de acción.

Todas estas observaciones que anteriormente se han planteado se hacen desde la experiencia de quienes realizan la investigación, laborar en compañías similares o incluso más grandes permiten detectar errores y cambios que podrían ser implementados en pro por estas pequeñas compañías, teniendo en cuenta sus respuestas de la gerencia.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Antes de exponer los detalles del logro de los objetivos específicos propuestos, es preciso afirmar que con el trabajo desarrollado se identificó los postulados de las teorías administrativas expuestas en este trabajo y que son aplicados en las empresas caso de estudio, para los cual es preciso enfatizar en lo siguiente:

- ✓ la aplicación de los diferentes postulados teóricos se hace de manera dispersa y esporádica.
- ✓ la aplicación de los diferentes postulados teóricos no obedece a una intención expresa de aplicar determinada teoría o enfoque, a un estilo administrativo o a un conocimiento y dominio profundo de los mismos.
- ✓ Muchos principios de las teorías organizacionales son aplicados sin saber que existen o sin conocer su fundamento lógico y científico.

Además, es oportuno aclarar que para llegar a las conclusiones que aquí se presentan, previamente se hizo la identificación de los fundamentos de los diferentes enfoques y teorías organizacionales que se aplican a las empresas casos de estudios

Teoría de la administración científica. En relación con esta teoría es preciso resaltar que en las empresas caso de estudio se identificó los siguientes aspectos:

- Los asuntos administrativos no son tratados científicamente, pues se observa la no utilización de métodos, proceso, procedimientos, técnicas y herramientas de distinta índole para el desarrollo de todas las actividades.
- La ausencia de planeación estratégica, permite la improvisación que hace que se cometan errores y que abren camino a comportamiento oportunistas calificados como comportamientos inadecuados por partes de los colaboradores de las empresas caso de estudio
- No se identifican elementos de la organización racional del trabajo, división del trabajo y especialización de los trabajadores, diseño de cargos y tareas, para el desarrollo de las labores
- Las empresas caso de estudio persiguen objetivos de productividad, intensificación y economicidad.
- No existen normas estandarizadas para las condiciones del trabajo y para las operaciones.
- Las empresas caso de estudio no trazan un plan objetivo y bien definido.
- En las empresas caso de estudio no existe un programa de incentivos salariales o premios por producción tal como lo sugiere la teoría.

Teoría clásica de la administración. De los postulados propuestos, por Henry Fayol, en las empresas caso de estudio se aplican los siguientes aspectos:

- en la estructura de las empresas caso de estudio no existen órganos de línea y órganos de staff (asesoría).

- Existe unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, centralización, jerarquía o cadena escalar.
- Las empresas caso de estudio no desarrollan funciones empresariales similares a las propuestas por Fayol como técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas.
- Los operarios no desarrollan sus labores bajo su propia iniciativa. En las empresas caso de estudio no hay espíritu de equipo. Esto se refleja en la percepción y forma de trabajo entregada por sus directivos.

Teoría de las relaciones humanas. Los aspectos que más se aplican de en la gestión de las empresas caso de estudio en esta teoría, donde su principal exponente es Elton Mayo, se observa:

- No existe liderazgo y comunicación para el manejo del grupo social. De acuerdo con la situación se observan líderes autocráticos, poco participativos.
- Las empresas caso de estudio concibe a los empleados como empleados y no como seres sociales, No se nota que la aplicación de conceptos como la “integración social” y el “comportamiento social de los empleados”.

Teoría del comportamiento. Los elementos que se aplican de la teoría del comportamiento son:

- Las empresas caso de estudio no se es consciente de la existencia de una jerarquía de las necesidades humanas.

- Se presentan conflictos entre los objetivos de las empresas caso de estudio y los objetivos de cada empleado.
- La gerencia de las empresas caso de estudio no se integran de manera acertada en la promulgación de los objetivos organizacionales y los individuales.
- De acuerdo con la revisión que se realizó durante la elaboración de este trabajo se detectó que en gran medida las Pymes se estructuran adecuadamente cuando su objeto social está comprometido con el bienestar de la comunidad, de acuerdo con la evaluación previa llevada a cabo para seleccionar las empresas que debían ser abordadas, se encontró que no se podía hacer uso de la información del Colegio Bautista Emmanuel pues esta institución al ser una entidad educativa, con una gran responsabilidad social, se preocupó desde sus orígenes por establecer una estructura organizada para la administración y el manejo de la empresa, definió una misión, visión y políticas claras para sustentar la ejecución de los procesos. El caso opuesto corresponde a la empresa Ekono S.A.S, está compañía por el contrario al vender bienes tangibles ha centrado la mirada en la maximización de la utilidad dejando de lado la cultura organización, los valores y la institucionalización de políticas que contribuyan a una buena gestión administrativa en pro de evitar la presencia de comportamientos inapropiados.
- Cabe resaltar la investigación, aun no siendo profunda, deja en evidencia la importancia de los valores tanto empresariales como la necesidad de fortalecer los valores personales, acudiendo a los inculcados en la familia, que finalmente

son reflejados en un contexto laboral, cuando los valores están en línea se obtiene varios beneficios como son: la moral, la ética, la confianza, la colaboración, la productividad, el éxito y los resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad específica y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales, estos deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

- Por otra parte esta investigación evidencia como los comportamientos inapropiados se presentan como resultado de una gestión positiva o negativa por parte de la gerencia, en primera instancia encontramos una dirección cerrada y sin interés por el empleado, en el caso de Pan Norte la dirección es un poco más abierta pero presta muy poco interés a los controles y finalmente una empresa dirigida por personas con ambición y ganas de crecer, con una comunicación abierta y con la intención de implementar reglamentos y políticas que ayuden no solo al empleado sino a la compañía en general. En la medida que estas pequeñas empresas comprendan la importancia de establecer normas, políticas, códigos de ética y controles, podrán asegurar empleados con mayor compromiso, satisfechos, con ganas de aportar y contribuir al crecimiento de ella, así como propiciar un buen ambiente laboral.

- También se evidencia que el pensar de los microempresarios es que la ley favorece al empleado así que prefieren castigarse económicamente para no incurrir en lo que consideran costos más altos en el futuro. Con este pensar justifican sus fallas internas, la falta de mecanismos de control, la ausencia de esquemas sólidos de selección, contratación y promoción y sobre todo la inexistencia de políticas para regular los comportamientos de los empleados.
- Se observa también como la gerencia no ha hecho un trabajo de sensibilización y concientización con sus empleados al punto que estos no sienten un compromiso por su seguridad, al punto que estos no hacen uso de los elementos de protección y la empresa es permisiva al punto que no hay políticas establecidas que exijan el uso de ellos. Situación que verdaderamente podría desencadenar costos adicionales por accidentes, ausencias, indemnizaciones e incluso que podrían terminar en hechos fatales de no ser valorados.
- Por otra parte después de consolidar las respuestas de las entrevistas se evidencio que para estos pequeños empresarios es indispensable que las personas que trabajan en sus empresas, más que habilidades técnicas gocen de cualidades indispensables como una buena actitud para aprender la labor encomendada y la disposición de servicio, además de unos sólidos valores morales, honestidad y una personalidad manejable de tal manera que se pueda lograr una armonía en las relaciones laborales. Sin embargo al enfocarse en la percepción y la intuición para hacer un proceso de selección dejan pasar por alto aspectos como

emociones, actitudes, aptitudes y en general ámbitos asociados a la personalidad del candidato que no se pueden abstraer con tan solo una conversación. De este modo la responsabilidad de un ambiente laboral sano recae directamente en los criterios del pequeño empresario. Por lo ya mencionado los entrevistados concluyen; coincidiendo en afirmar, que en términos de gestión humana lo más difícil de lidiar es con la actitud y los rasgos de personalidad de los empleados, pues por sus experiencias en materia de comportamientos inapropiados, estos se encuentran condicionados e influenciados por el ambiente donde interactúan en su cotidianidad.

5.2 Recomendaciones

Para efecto de contribuir positivamente a la gestión de las empresas caso de estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

- Implementar un sistema administrativo acorde al objeto social de la empresa, que permita a los empresarios tomar el control y encaminar a sus empresas hacia un camino de competitividad y sostenimiento, siempre teniendo en cuenta que su principal capital es el humano.
- Instaurar un adecuado sistema de control en las empresas ya que una de las razones por las que se requiere el control en cualquier organización, es porque el mejor de los planes se puede desviar, esto le permitirá, crear mejor calidad, enfrentar el cambio, agregar valor, facilita la delegación y trabajo en equipo,

además de disminuir la oportunidad para que se desarrollen comportamientos inadecuados al interior de la empresa.

- Profundizar en la cantidad y el alcance de los beneficios existentes para los trabajadores de manera que se valore su aporte al logro de los objetivos propuestos. esto podría aprovecharse como fortaleza para la gestión del talento humano.
- Ahondar en el conocimiento de las expectativas y de la motivación del personal de las empresas caso de estudio para mejorar la gestión del talento humano.
- Como objeto de una futura investigación, sería interesante medir su clima organizacional y describir su cultura organizacional. esto aportaría información pertinente y valiosa para la gestión de la entidad en pro de la eficiencia y del logro de los objetivos que se planteen.
- Proponer y ejecutar un estudio que tenga como objetivo describir la cultura organizacional de las empresas caso de estudio para identificar hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y las relaciones sociales existentes y contribuir al mejoramiento del desempeño de la organización y a la realización del grupo social que la conforma.
- Revisar las expresiones de inconformidad, baja motivación y de sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización para identificar sus causas y atacarlas en pro de una mejor gestión del talento humano y de la organización en general.

- Establecer los conflictos que se generan por la incompatibilidad de los objetivos tácitos de las empresas caso de estudio y los de los empleados para diseñar y ejecutar estrategias que permitan la integración los objetivos de la organización con los objetivos de los trabajadores.
- Revisar o implementar políticas y ejecución de actividades tendientes a socializar las normas que regulan el desempeño de cargos, funciones y tareas en los diferentes niveles de las empresas caso de estudio.
- Diseñar y ejecutar un programa de actualización de trabajadores en normas e información general de las empresas caso de estudio.
- Detectar las causas de la ineficiencia de la comunicación y atacarlas. Socializar las políticas de motivación y de bienestar del talento humano.

6 LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA

ANEXO 2. ENTREVISTA BH MANTENIMIENTO Y CONTROLES

ANEXO 3 ENTREVISTA PAN NORTE

ANEXO 4. ENTREVISTA ALIMENTOS Q' SABOR

ANEXO 5. ENTREVISTA EKONO

ANEXO 6. ENTREVISTA COLEGIO BAUTISTA EMANUEL

7 BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica s.a.
- Anaya, L. (2014). Robo hormiga ataca a a cualquier empresa. *Dinero*.
- ANDI. (2014). *Analisis 2014 y perspectivas 2015*. Bogotá.
- Andres S, Suárez suárez y otros. (1989). *Diccionario económico de la empresa*. Toledo, España: Ediciones Piramide S.A .
- Angel Gurría, Alicia Bárcena Ibarra. (16 de Noviembre de 2012). *Naciones Unidas*. Obtenido de Cepal: <http://www.cepal.org>
- Barba, Á. (2010). Frederick Winslow Taylor y La Administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategias*.
- Berrocal, P. f. (2004). *Inteligencia emocional y educación*. Madrid: Grupo 5.
- Briceño, L. (2012). *Pertinencia de implementar un sistema de control interno en pequeñas empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Bustamante, L., & Aguilar, S. (2013). Retos de gestión intercultural en las actividades de internacionalización de. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 456-465, 456-465.
- Camara de comercio de Medellin. (2014). *CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN: <http://www.camaramedellin.com.co>
- Carlos, B. J., & Yovanina, V. (2004). *Diagnostico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Electricos Monagas C.A*. Maturin: Universidad de Oriente.
- Carrasco, A. (2005). Las micro y pequeña empresa mexicana,. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 45.
- Casales, J. (1989). *Psicología Social*. La habana : Editorial de Ciencias Sociales .
- Castañeda, Aida Maria; Ortega, Oscar Raul; Garcia, Yeudiel Teresita. (2010). El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación. *Congreso Iberoamericano de ciencia, tecnología, sociedad e innovación*.
- Castro Aranda, A. (13 de 07 de 2009). *Ley 100*. Obtenido de Ley 100: <http://www.ley100.com/porta1/>

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración (7 ed)*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* . México: Mc Graw Hill .
- Confecamaras. (2008). *Informe de gestión sostenible*. Ibagué: Cámara de comercio de Ibagué.
- Corzo, J. R. (2004). *Los valores y sus desafíos actuales*. Madrid: Insumos latinoamericanos.
- D'Caro, Fernanda; Caló, Agustina. (2012). La Administración Científica de Frederick W. Taylor: Una lectura contextualizada. ISSN 2250-8465, (pág. 18). La Plata.
- Fayol, H., & Taylor, F. (1981). *Principios de la administración científica y Administración industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Freud, S. (2011). *Introducción al psicoanálisis*. Madrid: Alianza Editorial.
- Galarsí, M. F., Medina, A., Ledezma, K., & Zanin, L. (2011). *Comportamiento, Historia y Evolución*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Luis - Argentina.
- Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social a la ética en el cambio organizacional. *Compendium*, 18, 5-7.
- Gurría, A., & Bárcena, A. (16 de Noviembre de 2012). *Naciones Unidas*. Obtenido de Cepal: <http://www.cepal.org>
- Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Ignacio Pérez Uribe y María del Pilar Ramírez. (p de febrero de 2015). *Dinero*. Obtenido de www.dinero.com
- Iudín, R. (1997). *Diccionario Filosófico*. Bogotá: Gráficas Modernas.
- Junta Administrativa Grupo Kutty. (2003). *Planeación*. Cali, Valle.
- Keith, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- La voz de Houston . (03 de 08 de 2016). *La voz de Houston pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 03 de 08 de 2016, de La voz de Houston pequeña y mediana

empresa: <http://pyme.lavoztx.com/por-qu-tu-comportamiento-en-el-lugar-de-trabajo-es-importante-10511.html>

- Llisterri, J., & Angelilli, P. (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Washington, D.C. 2: Publicaciones, Parada B-0800, Banco Iberoamericano de desarrollo.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Marin, A. L. (1981). *Sociología de la empresa, La empresa Moderna*. España: Iberico Europea de ediciones.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de una civilización*.
- Medina, G. S. (2002). *Psicoanálisis y la teoría de la complejidad: una metáfora*. Bogotá: Academia nacional de medicina.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Méndez Álvarez, C. e. (2006). *Tecnologías y Herramientas de Gestión. Caso:Grandes, medianas y pequeñas empresas en Bogotá*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mendoza, A. G. (2013). *Fuente de los valores y la sociología de la cultura*. Mexico: Palibrio LLC.
- Morales, S. (2010). *Tesis: Caracterización de la cultura organizacional en empresas Colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Navarrete, C. M. (2010). *Comportamiento ético en la empresa Chilena:Análisis de resultado del barometro de valores y ética empresarial*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Catolica de Chile.
- Obregón Velásquez, E. E. (2011). *Cultura organizacional basada en valores como medio de fortalecimiento de las empresas corporativas*. Guatemala: Universidad Panamericana.
- Peña, Aura Helena; Bastidas, Maria Carolina. (2007). La Ética: Fundamento en la Adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad. *Actualidad Contable FACES*, 127.
- Perez, G. e. (12 de diciembre de 2014). Robo por parte de los empleados. (J. S. Vanegas, Entrevistador)

- Perez, M., & Ramírez, I. (p de febrero de 2015). *Revista Dinero*. Obtenido de www.dinero.com
- Pérez, R. (2010). *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa*. Madrid: Universidad Complutense tesis doctoral.
- Pérez, V. (1993). *Tesis doctoral: Cultura organizacional y valores profesionales*. Madrid: Universidad Complutense.
- Pfefferman , G. (- (2001)”)Reducción de la pobreza en los países en desarrollo. La de 2001). Reducción de la pobreza en los países en desarrollo. La funcion de la empresa privada. *Finanzas y Desarrollo*.
- Pinto, J. (2007). La cultura empresarial y los planes de desarrollo de la empresa. *Revista de la facultad de ciencias económicas Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.
- Q´SABOR, D. a. (s.f.). Misión y visión.
- Rendón, Víctor; LunaA, Carlos; Sierra, Nelson. (2011). *Guia de inicio para micro y pequeñas empresas*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Robbins, S., & De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexio: Pearson Educación.
- RODRIGUEZ CORDOBA , M. (2005). *Comportamiento Ética Gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodriguez Cordoba, M. d. (2005). *Comportamiento Ética Gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, D. (2011). *Gestión organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad católica de Chile.
- Rodriguez, M. (2005). *Comportamiento Ética Gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

- Romano, O. (13 de 07 de 2013). *vidapositiva.com/pymes-colombianas*. Obtenido de *vidapositiva.com/pymes-colombianas*: <http://www.vidapositiva.com/pymes-colombianas.html>
- Sabino, C. A. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Panapo.
- Salinas, J. (2013). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control*. Bogotá.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Pearson Educación.
- Sandoval, M. D. (7 de febrero de 2014). El fraude interno en las industrias en Colombia representa casi el 1% del PIB”. *El espectador*.
- Scheler, M. (2001). *Ética: Un nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*. Madrid: Caparós editores.
- Sforza, P. O. (13 de julio de 2013). *Vida positiva*. Obtenido de <http://www.vidapositiva.com/pymes-colombianas.html>
- Soledispa Saltos, M. (2007). *La auditoria financiera como instrumento de control contable y financiero. Caso práctico Automotores y Anexos S.A.* Manta: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional*. México: Tohmson Learning.
- Suaréz Caballero, Amparo; Sánchez, Flor. (2009). Incidencia de la mentira en la confianza y la cooperación en el ámbito laboral. *Revista latinoamericana de psicología*, 41.
- Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A.
- Vidal, J. (2010). *Estructura básica del comportamiento humano*. Canarias: Consejería de educación y universidades.
- Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ediciones Ruz.

Anexo 1

ENTREVISTA

Parte 1. Información general del entrevistado

1. *Empresa: BH mantenimiento*
2. *Numero de empleados: 12*
3. *Persona entrevistada: BERNARDO HAMMERLE*
4. *Ingresos mensuales Prom. 60 Millones mens.*
5. *Función: Gerente-Propietario*
6. *Experiencia administrativa (años): 30*

Parte 2. Información general de la empresa

1. *¿A qué se dedica su empresa?*
2. *¿Cómo surgió la idea de negocio?*
3. *¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?*
4. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*
5. *¿Cuántas personas han trabajado y/o trabajan en la empresa?*
Actualmente somos 12

Parte 3. Planeación estratégica de la empresa

1. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*
2. *¿Está considerada y redactada la misión, visión y valores de la empresa?*
3. *¿Cuál es la visión y misión de la empresa?*
4. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*
5. *¿Cuál es su estrategia para el manejo de los empleados de la microempresa?*
6. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

Parte 4. Cultura organizacional de la empresa

- 1. ¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su empresa?*
- 2. ¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía? ¿dichos valores son imperativos para los trabajadores?*
- 3. ¿Cuándo un empleado es nuevo se le hace un proceso de inducción y una entrega formar del cargo?*
- 4. ¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*
- 5. ¿Conoce usted a cada uno de sus empleados e identifica las necesidades que tiene?*
- 6. ¿Sabe que le dirían sus empleados a sus amigos si estuvieran hablando de la empresa?*
- 7. ¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa?*
- 8. ¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*
- 9. ¿ha desarrollado algún mecanismos para promueve la innovación y la mejora de procesos?*
- 10. ¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

Parte 5. Políticas de administración establecidas en la empresa

Políticas Contables y Financieras

- 1. ¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*
- 2. ¿Tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*
- 3. ¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*
- 4. ¿Existe una política de compras definida?*
- 5. ¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*
- 6. ¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*
- 7. ¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*
- 8. ¿Existen políticas específicas para el manejo de los inventarios?*

Políticas para la administración del talento humano

1. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*
2. *A nivel salarial ¿Que políticas tiene definidas?*
3. *¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?*
4. *¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?*
5. *¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?*
6. *¿Tienen algún esquema o proceso definido para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?*
7. *¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?*
8. *¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar políticas ya existentes?*

Políticas de Tecnología en la empresa

1. *¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnologías que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?*
2. *¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?*

Segunda parte de la investigación

Consideraciones del entrevistado frente al comportamiento de sus empleados

1. *¿Cuál es la opinión que tienen acerca del comportamiento de sus trabajadores?*
2. *¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?*
3. *De acuerdo con su criterio*

- a. *¿Cuáles son los valores que deben tener sus empleados?*
- b. *¿Cuáles son las actitudes que deben tener sus empleados?*
- c. *¿Cuáles son las aptitudes que deben tener sus empleados?*
4. *¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?*
Que tenga ganas de superarse, que tenga la actitud y obviamente sea honesto.
5. *¿Sabe si sus empleados se sienten en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Cómo lo ha experimentado?*
6. *¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?*
7. *¿Cómo es la lealtad de sus empleados para con la empresa, tiene confianza en ellos? ¿Por qué?*
8. *¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio versus sus competidores? ¿Por qué?*
9. *¿Cuáles consideraría usted como comportamientos inapropiados por parte de un empleado?*
10. *¿Ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?*
11. *Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?*
12. *¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?*
13. *¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?*
14. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*
15. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*
16. *¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades (selección, promoción, incremento salarial) dentro de la empresa o tiene algunas restricciones en materia de edad, género, preferencia sexual, religión, raza, origen étnico, antigüedad, etc?*

17. *¿Ha tenido casos de discriminación entre colegas al interior de la compañía a los que haya tenido que dar manejo?*
18. *¿Considera que sus empleados están comprometidos con la empresa y siempre dan más de sí ante las exigencias del mercado?*
19. *¿los empleados hacen uso de los elementos de protección que requieren para su labor?*
20. *¿Ha contratado empleados cuya personalidad los haya llevado al maltrato de sus compañeros, al irrespeto de los diferentes puntos de vista?*
21. *¿Ha tenido casos en donde los empleados hayan tomado activos de su empresa?*
22. *¿Considera que sus empleados son responsables en la ejecución de sus tareas y horarios de trabajo?*
23. *¿ha evidenciado desmejoramiento del desempeño donde sus empleados le hayan argumentado que se debe a inconformidad salarial, falta de programas de bienestar, falta de participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y metas, así como pocas oportunidades de crecimiento, exigencias del cargo, discriminación, falta de retroalimentación etc.?*
24. *¿Considera que sus empleados manejan relaciones cordiales con clientes, proveedores y colegas, que las negociaciones son transparentes y que sus emociones no han sido la causa de posibles desacuerdos?*
25. *¿Se le han presentado casos donde algún empleado haya violado las normas legales poniendo en riesgo la empresa, haya saltado las normas de la empresa, sus códigos de ética o sus políticas?*

Anexo 2

ENTREVISTA # 1.

Parte 1. Información general del entrevistado

7. Empresa: BH mantenimiento
8. Numero de empleos: 12 (Pequeña empresa)
9. Persona entrevistada: BERNARDO HAMMERLE
10. Ingresos mensuales Prom. 60 Millones mens.
11. Función: Gerente-Propietario
12. Experiencia administrativa (años): 30

Parte 2. Información general de la empresa

6. ¿A qué se dedica su empresa?

R: / Es una empresa prestadora de servicios de higiene industrial, es decir nosotros hacemos el aseo y estamos especializados en el negocio de los alimentos, hacemos lavado de bodegas, limpieza de cocinas industriales, campanas etc.

7. ¿Cómo surgió la idea de negocio?

Yo siempre he sido independiente, yo Salí de la universidad estudié administración de empresas, soy mayordomo con título, toda mi vida soñé con ser independiente, comencé con una comercializadora de frutas y verduras, pero para que fuera viable tocaba abusar del productor, es decir deme el producto a 100 yo lo vendo a 500 porque había que asumir una cantidad de costos que nunca se recuperan o aparecen. De ahí yo me brinque al negocio de los servicios, cuando el negocio se puso difícil, yo decidí cederle mis acciones a mi socio, a partir de eso me quede en Stand by como 18 meses, aburrido y todo lo que tenía se perdió comencé este negocio pequeñito, a lo que tengo ahora que tiene unos ingresos interesantes crece, decrece.

8. ¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?

No.

9. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*

Lastimosamente, hacer e empresa es difícil, para formalizar y legalizar el negocio, entonces allí lo persigue la Dian, avisos y tableros, planeación, la SIJIN, el policía de la esquina, el bandido, mejor dicho es horrible, eso le toca luchar mucho para que las cosas se den y pues las condiciones laborales y comerciales son difíciles.

Uno como empresario tiene que someterse a lo que le diga el cliente tratar de negociar, es decir los clientes a veces dicen yo tengo e trabajo así, si le sirve bien, yo le pago así y si le sirve bien, si no pues hay 200 empresas que me hacen el trabajo más barato que usted. No hay como esa fidelización que implica el negocio donde las dos partes quedan contentas, yo sé que todo no puede ser perfecto pero se debería tener cierto respeto por la contraparte, si a mí me están prestando el servicio yo como no le voy a pagar al señor de los transporte, por ejemplo no puedo poner a la gente de la lengua, las empresas grandes son así los someten.

Otro punto neurálgico son los trabajadores, no sé qué vamos hacer con ese tema con toda la gente que está haciendo empresa o luchando dando trabajo, es horrible hemos llegado a un punto donde la gente no tiene responsabilidad. sinvergüencería que se volvió ley, el trabajador a uno le llama la atención y dice pues me voy , uno no tiene derecho a decir nada, o no lo podes echar, entonces es tremendo , por ejemplo yo tengo un vínculo con el campo porque tengo una finca y yo veo un problema hasta en el sector primario, horrible, nadie quiere trabajar, todo el mundo mira a ver si uno deja la puerta abierta entran y roban lo que hay, y si uno coge al ladrón, pones el denuncia, no te lo reciben , porque hay que cogerlos flagrancia o son menores cuantías. La verdad no sé qué vamos hacer es injusto.

10. *¿Cuántas personas han trabajado y/o trabajan en la empresa?*

Actualmente somos 12

Parte 3. Planeación estratégica de la empresa

7. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*

Yo lidero, los procesos y los operarios.

8. *¿Está considerada y redactada la misión, visión y valores de la empresa?*

No, pero se resume en lago muy sencillo, es en agregarle pasión a algo, porque yo te garantizo, con eso aseguro el éxito te garantizo que uno puede tener mucha visión pero si no le pone pasión y no le corre al cliente y si no agradece el don del trabajo y no cambia el enfoque, que pereza ir a trabajar, yo le digo a mis trabajadores, yo sé que es duro y que trasnochar es duro pero cambien la manera de pensar , de ver como el trabajo como un castigo si no como una herramienta, yo te lo digo yo le doy gracias de todo a mi trabajo, yo no vengo de padres ricos, no herencias , ni tía solterona, todo me lo he ganado con trabajo duro , sin quitarle un peso a nadie y no me quejo a mí me va bien en la vida.

Entonces vean el trabajo como una bendición, te cuento todos tienen moto ya y 2015 y entonces les pregunto, quien les dio esta moto y ellos responden: el trabajo a h h h

9. *¿Cuál es la visión y misión de la empresa?*

No existe, no se encuentra redactada.

10. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*

Tecnología de punta y el servicio postventa

11. *¿Cuál es su estrategia para el manejo de los empleados de la microempresa?*

Hablar mucho con ellos, aconsejar.

12. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

Yo me encargo de todas las decisiones en la empresa

Parte 4. Cultura organizacional de la empresa

11. *¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su empresa?*

Como un ambiente sano.

12. *¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía? ¿dichos valores son imperativos para los trabajadores?*

Esos valores, mmm. Mira yo la vida no me la complico, es caminar con equilibrio en la vida, y el universo te devuelve todo, ni dedicarme al trabajo, es decir le saco tiempo a todo a los amigos a la familia a las entrevistas, al trabajo porque esa es mi manera de ver la vida, yo no soy de esas pasiones o de los que trabajan 14 horas.

13. *¿Cuándo un empleado es nuevo se le hace un proceso de inducción y una entrega formar del cargo?*

Claro, yo encargo a los otros para que lo hagan

14. *¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*

N/A

15. *¿Conoce usted a cada uno de sus empleados e identifica las necesidades que tiene?*

Si hablo con ellos pero no le doy cabida a que me hablen de sus necesidades para no involucrarme afectivamente con ellos. Igual las necesidades son fáciles de identificar, todos quieren tener bienestar, quieren tener por ejemplo una moto,

porque te digo que para ellos es más importante que tener una moto que una casa y yo lo entiendo, es la manera de dispersarse, salir a comer por fuera, porque con eso se mueven.

16. *¿Sabe que le dirían sus empleados a sus amigos si estuvieran hablando de la empresa?*

Mmm, no sé, porque la posición del trabajador es víctima y uno es el victimario, si creo que les preguntas eso, me gustaría escuchar. Probablemente me recomienden pues si ellos ven el antes y el ahora, antes no tenían ni para el bus, y pues ahora ya tienen sus cosas, creo que eso lo deben valorar.

17. *¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa?*

Si yo converso con ellos sobre el tema.

18. *¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*

Si, si

19. *¿ha desarrollado algún mecanismos para promueve la innovación y la mejora de procesos?*

No

20. *¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

Pues liderar el equipo de trabajo, entonces es una cosa que hago, es darle el enfoque a mi organización de equipo, les hago la analogía a los trabajadores con un equipo de futbol, entonces yo lo pongo a jugar aquí, a usted aquí, y pues si ustedes se hacen los huevones, y se meten el autogol donde vamos a ir a dar, yo me considero tan valioso en mi trabajo como ellos.

Parte 5. Políticas de administración establecidas en la empresa

Políticas Contables y Financieras

9. *¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*

Subcontrato.

10. *¿Tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*

Cumplir con todas las normas.

11. *¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*

El negocio mío, está muy bien definido.

12. *¿Existe una política de compras definida?*

Las compras obedecen a necesidades de los clientes, por ejemplo acabo de adquirir una maquinaria europea, y hay pendiente otra negociación, como te digo depende de los requerimientos del cliente.

13. *¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*

Son muy pocos.

14. *¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*

Lo manejo yo, porque es un trabajo delicado, es otro punto que estoy evaluando, que dentro de los operarios pueda tener un supervisor, porque necesito tiempo, pero no me puedo desligar, entonces me es difícil delegar en un tercero, lo hice hace años y no me funciona, además tengo acostumbrado al cliente, por ejemplo yo ahora me estoy apoyando con un ingeniero al ingeniero. ”

15. *¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*

La política de la virgen porque ahora pagan cuando quieren

16. *¿Existen políticas específicas para el manejo de los inventarios?*

N/A

Políticas para la administración del talento humano

9. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*

Vuelvo y te repito el estándar de selección, responde a la intuición, si hay feeling con una persona en una conversación de media hora, considero que tengo buena percepción, como te digo la parte técnica se aprende, mientras tenga disposición y las ganas de progresar.

10. *A nivel salarial ¿Que políticas tiene definidas?*

Ninguna, a los trabajadores se les paga lo de ley

11. *¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?*

No.

12. *¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?*

Te lo digo -no les doy nada porque francamente uno debe dar así como recibe ejemplo me pasaba que si les daba camisa, que donde estaba el pantalón y entonces los zapatos, yo opte por darle la bonificación y sé que es fuerte yo lo reconozco pero ahora les doy una plática sin que me lo pidan, y ni siquiera feliz navidad jefe me dicen, obviamente uno da sin esperar recibir, pero en la relación laboral uno siente que está dando y dando uno se revienta.

13. *¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?*

No.

14. *¿Tienen algún esquema o proceso definido para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?*

No.

15. *¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?*

Hablar con ellos, es lo más correcto.

16. *¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar políticas ya existentes?*

Políticas de Tecnología en la empresa

3. *¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnologías que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?*

Si todo, tecnología de punta, equipos celulares etc.

4. *¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?*

Si algunos recaudos se hacen con transferencia y pagos en efectivo.

Segunda parte de la investigación

Consideraciones del entrevistado frente al comportamiento de sus empleados

26. *¿Cuál es la opinión que tienen acerca del comportamiento de sus trabajadores?*

Son buenas personas pero como todas las personas falla por lo que no hay que confiar totalmente en ellos

27. *¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?*

Sí, yo a veces hecho cantaleta pero no hago las cosas que debería hacer, por ejemplo te comento ayer un trabajador tenía que estar a las siete de la mañana y no

fue, llamó a eso de las ocho diciendo que tenía daño de estómago y pues uno en lugar de ponerle memorando o llamarle la atención le pregunta si fue a la EPS y dice no me hice inyectar por acá por la casa. me pongo a ver y digo despido a ese muchacho y se me vuelve un problema le desacomodo la balanza, y pues tengo que lidiar como a todos tenemos problemas por eso trato de hondear en la parte personal por que si no sus cosas o que ellos no puedan e q u e por el ejemplo es no tengo cama o que hace ocho meses no trabajo y no tengo celular entonces tome ciento cincuenta mil, y me los paga cuando le dé pena yo entiendo eso, que a veces tuvieron la oportunidad y no la aprovecharon , y pocas a veces la tienen, y la parte familiar de padres castigadores etc.

Estoy aterrado que a veces toca hacerse el bobo y dejarlo pasar para no enloquecer.

28. *De acuerdo con su criterio cuales son los valores que debería tener un empleado para trabajar en BH*

Una escolaridad básica, no necesariamente del SENA etc., pero fundamentalmente, tenga una familia, tanto por el lado de su entorno familiar padre, madre y que tenga una visión de crecer juntos, el deseo de ser mejor persona una actitud de aprender y salir adelante, que sea honesto porque el trabajo requiere mucha honestidad, que quiera salir adelante y te lo digo porque tengo trabajadores que llegaron si nada en el bolsillo y hoy tienen su apartamentico, su televisor, su moto, nevera etc.

29. *¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?*

Que tenga ganas de superarse, que tenga la actitud y obviamente sea honesto.

30. *¿Sabe si sus empleados se siente en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Cómo lo ha experimentado?*

Sí, claro ellos saben que sí.

31. *¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?*

Considero que si, por lo que han demostrado con el tiempo que llevan aquí.

32. *¿Cómo es la lealtad de sus empleados para con la empresa, tiene confianza en ellos? ¿Por qué?*

Pero no así ciega, yo sé que cuando voy y superviso les meto unos golazos, y que sin embargo yo sé que hablo con los clientes y están satisfechos, pero sé que se podía hacer mejor el trabajo entonces y cuando los evaluó detecto quien cometió el error, que no debió cometer ellos se conforman y cuando hay alguien que quiera liderar, hacer más que los demás, lo tildan de sapo. etc. Entonces yo digo, p e o .bueno

33. *¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio versus sus competidores? ¿Por qué?*

No la verdad me hace competitivo, la maquinaria y he podido implementar y aunque esta competido yo fui el pionero.

34. *¿Cuáles consideraría usted como comportamientos inapropiados por parte de un empleado?*

Para mi grave son las llegadas tarde y lo otro las falta de compromiso de los empleados con los materiales y herramientas que manejan, pese q yo estoy en contacto directo con ellos, busco hacerles entender que las herramientas es lo que hace que el trabajo quede mejor, pero no lo entienden. cuando yo les llamo la atención , les da como pena porque no lo hacen con mala intención, ejemplo, miren cómo es posible que se está yendo esta manguera porque ustedes prendieron el equipo con la válvula cerrada, obviamente es como a una bolsa de agua que le cabe cinco litros le meto 10, se explota porque no le cabe más, y cuando les hago la observación les da pena, y otro factor complicado que veo de la parte laboral es que los empleados le tienen odio al empresario, yo les digo si aquí hacen más bodegas y más supermercados y si l a h a c e “ p e d r o P é r e z ” ,

derecho a ganar , un almacén de cadena un restaurante invierte miles de millones, entonces les digo que debemos dar gracias que llego Price Smart, que existe la 14 , es que ellos solicitan un servicio, yo soy igual que ellos, soy un eslabón más de la cadena para prestar el servicio yo me gano una parte, ellos otra y el cliente otra, p e r o a v e c e s e h h h D i g o a d o n d e v a m o s

Yo tengo amigos con el mismo problema que tiene maquinaria pesada, y veo los problemas y en el transcurso del año han matado dos personas, porque la volqueta son grandísimas de 22 toneladas y estas no pueden andar a más de cero a mas d 60 y el celular les pita por la noche el tipo va a frenar un la volqueta con 22 toneladas es una avalancha lo que toca lo desbarata se roban el combustible, es una tristeza, la verdad no entiendo,

A mí me da tristeza pero te lo digo con toda sinceridad, el fenómeno de las negritudes, nos tiene ósea la irresponsabilidad el negro por su esencia, puede llegar sin bañarse tres días su prioridad es jugar el chance, andar con una dama con la otra, eso se nos metió en Cali.

35. ¿ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?

No son asociados al robo, increíble, ejemplo que hicieron el alicate y se quedan viendo entre ellos, no necesariamente se los roban, los pierden, francamente y yo no puedo tener un almacenista, y la actitud de ellos es apenarse, pero no se los cobra, porque que... Problema, yo les digo que se los voy a cobrar pero nunca lo hago. Y nunca lo reponen porque cuando llega la quincena, ya la deben.

36. Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?

Es un problema cultural aquí en Cali es increíble, es impresionante la pereza.

37. ¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?

Lo deje pasar porque sé que cuando llega la quincena ellos ya la deben.

38. *¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?*

Yo realmente he tenido muchos episodios , pero hace años no he tenido como para documentar hace tres años , y o les dir esto, y el cliente representa el 40% de los ingresos y hasta allí llegamos, pero sabes es muy triste que después de mucho tiempo de haber trabajado conmigo los ves , que se van a vivir otra vez con la mama, con la mujer y los 3 muchachitos y la pobre señora, lava ropa vende chance el papa trabaja 70 años en un camioncito, y el zángano del hijo en la casa.

39. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*

No

40. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*

No mayor cosa

41. *¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades (selección, promoción, incremento salarial) dentro de la empresa o tiene algunas restricciones en materia de edad, género, preferencia sexual, religión, raza, origen étnico, antigüedad, etc?*

Pues honestamente si evito contratar gente de edad muy avanzada porque el rendimiento no es el mismo y por el tipo de trabajo no contrato mujeres. De resto todos tienen las mismas oportunidades

42. *¿Ha tenido casos de discriminación entre colegas al interior de la compañía a los que haya tenido que dar manejo?*

Pues en la empresa hay un chico que es cristiano y la gente se cohíbe a la hora de compartir con él, eso lo he notado y lo cuestionan ante cualquier incoherencia que pueda haber entre lo que profesa y lo que hace.

43. *¿Considera que sus empleados están comprometidos con la empresa y siempre dan más de sí ante las exigencias del mercado?*

Pues desde que haya una contraprestación de por medio sí pero gratis no hacen nada.

44. *¿los empleados hacen uso de los elementos de protección que requieren para su labor?*

No puesto que no les gusta, muchos los pierden incluso.

45. *¿Ha contratado empleados cuya personalidad los haya llevado al maltrato de sus compañeros, al irrespeto de los diferentes puntos de vista?*

Si me han tocado casos donde he intervenido porque hay agresión verbal y probablemente física de no involucrarme.

46. *¿Ha tenido casos en donde los empleados hayan tomado activos de su empresa?*

Como te había dicho hasta el momento nada grave, hay herramientas que no vuelven pero entiendo que las pierden.

47. *¿Considera que sus empleados son responsables en la ejecución de sus tareas y horarios de trabajo?*

No siempre, a veces dicen que están enfermos y no llegan a trabajar. La impuntualidad su es de todo el mundo, es algo con lo que se debe luchar, también el tener que ir a prestar servicios en otro lugar les facilita la salida más temprano.

48. *¿ha evidenciado desmejoramiento del desempeño donde sus empleados le hayan argumentado que se debe a inconformidad salarial, falta de programas de*

bienestar, falta de participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y metas, así como pocas oportunidades de crecimiento, exigencias del cargo, discriminación, falta de retroalimentación etc.?

Los empleados nunca estarán conformes con nada, siempre necesitaran más dinero, adicional esta empresa no tiene programas de bienestar y por las características del negocio son pocas las oportunidades de crecimiento. Muchos se han preferido renunciar porque es difícil que las cosas cambien sin embargo el desempeño no es algo negociable, deben cumplir y punto. Aunque hablo mucho con ellos no los puedo retroalimentar porque generalmente su labor es por fuera de la empresa.

49. *¿Considera que sus empleados manejan relaciones cordiales con clientes, proveedores y colegas, que las negociaciones son transparentes y que sus emociones no han sido la causa de posibles desacuerdos?*

No dejo que mis empleados hagan ninguna negociación, todas están a mi cargo. Les exijo que sean cordiales pero aun así he recibido quejas de que contestan feo, sé que muchas de estas actitudes se deben a su falta de estudio y cultura.

50. *¿Se le han presentado casos donde algún empleado haya violado las normas legales poniendo en riesgo la empresa, haya saltado las normas de la empresa, sus códigos de ética o sus políticas?*

No hasta el momento. Menos mal.

51. *¿A qué se le atribuyen las ausencias y la rotación de los empleados?*

Muchos tienen problemas en su casa y viven estresados y renuncian porque quiere más plata.

Anexo 3

ENTREVISTA #2.

Parte 1. Información general del entrevistado

1. *Empresa: PAN NORTE*
2. *Numero de empleados: 75 (Mediana Empresa)*
3. *Persona entrevistada: ANTONIO SERNA*
4. *Ingresos mensuales Prom: 300 millones*
5. *Función: GERENTE- PROPIETARIO*
6. *Experiencia administrativa (años) :30*

Parte 2. Información general de la empresa

1. *¿A qué se dedica su empresa?*

Es una empresa de alimentos, pero es un negocio que se ha diversificado, no es vender el pan de cada día, es tener opciones de restaurante ahora se vende almuerzos, desayunos, mecato para ocasional para la gente pequeñas onces etc.

2. *¿Cómo surgió la idea de negocio?*

Más bien es toar una tradición familiar de mi padre , mi tío hace 50 años, mis padres siendo familia paisa, una cultura de la arepa porque no había nada más que hacer ,hablo de mis padres y tíos con productos de panadería y se fue fortaleciendo un negocio que le dio buenos resultado y nosotros copiamos de nuestros padres y tíos , no el modelo si no que aprendimos con los negocios de ellos y nos fuimos independizando cada cual por su lado pero fue más que la primera oportunidad de trabajo a través de los negocios familiares .Los motivos: arrieros antioqueños que se le median a lo que fueran porque eran toderos.

3. *¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?*

Si

4. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*

Muchos aunque era mucho menos competitiva que hoy en día, aprender sobre proyecto o proceso crea muchas dificultades aprender cuesta mucha plata pasar por aprender hacer las cosas, recorrer y aprender en otras ciudades ,viendo ideas y mucho de creatividad y malicia que tenemos.

5. *¿Cuántas personas trabajan en la empresa?*

Tenemos en los tres turnos de 8 horas alrededor de 75 personas

Parte 3. Planeación estratégica de la empresa

1. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*

Sencillo, un administrador y gerente que soy yo y tenemos unas hay secciones la de compras y dosificación, el proceso sigue al departamento de producción y luego los de ventas, tenemos quienes lo ejercen dos persona que hace la dosificación y compras, vienen los panaderos pasteleros, el que alista los productos de queso cocineras y muchachas de servir productos de cafetería y el área de ventas que es de domicilio y digamos que se divide en 5 zonas en total.

2. *¿Está considerada y redactada la misión, visión de la empresa?*

Claro que sí.

3. *¿Cuál es la visión, misión de la empresa?*

Misión y Visión

Proporcionar a nuestros clientes alternativas para el mejoramiento de la alimentación en su familia, suministrando variados productos de panadería en punto de venta caliente, aplicando procesos de mejoramiento continuo, siendo la calidad y la excelencia en el servicio nuestro principal objetivo.

Visión

Ser reconocida como un sistema empresarial integral en la elaboración de productos de panadería, cumpliendo las normas legales de buenas prácticas de manufactura de alimentos con calidad sostenida, protegiendo el medio ambiente. Estamos orientados hacia la investigación y desarrollo permanente de nuevos productos y servicios.

4. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*

Manejar un portafolio alto de productos y servicios.

5. *¿Cuál es su estrategia para el manejo de los empleados de la microempresa?*

Originalmente había un jefe de RH que teníamos acá ahora no lo tengo, se manejaban con las políticas de la KUTY que era demasiado estrictos y tenían que tener un nivel de escolaridad muy alto, yo ahora me baso en una entrevista que me genere confianza que tengan un don de gente y no necesitan ser, una persona de primero de bachillerato puede ser más extrovertida que una de sexto, me baso en eso y claro hay que dar un mínimo de investigación de sus experiencias pasadas pero me fijo en la actitud más que aptitud aquí viene gente con buena aptitud pero me gusta que tenga buena actitud y que sea honrada de ahí para allá las competencias las puede aprender acá.

6. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

Obviamente no controlo todo, pero hay unas directrices, en cuanto a las compras debe tener dos proveedores de cada producto, en cuanto a la producción ya hay una estandarización y formulación y cosas que nos gustan ya establecidas, pero dejamos libertad de creatividad a la administradora, finalmente yo soy el que da el visto bueno y acepto sugerencias, pero en lo contable y minucias no me meto.

Parte 4. Cultura organizacional de la empresa

1. *¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su microempresa?*

Yo quiero creer que bueno, pero francamente uno oye cosas pero a veces uno dice: se quiebra las cabeza si quiere resolver todas las cosas, pero cuando uno quiere confrontar las cosas nadie las admite, oye uno que fulanita no se habla con la otra fulanita, que esto no marcha como cuando estoy, pero ya me estoy desconectando, perfecto no hay nada, que yo si me angustio que eso sucede no vivo o vivo estresado, que cuando estoy durmiendo esto es una fiesta, ni quiero creer que es un mar de tranquilidad, tengo trabajadores que son difíciles y todo pero trato de depurar cada vez que se puede, no antes sin antes darle la oportunidad, y tratamos que en el buen trato la gente se comprometa y se porta como debe ser, hay gente que no lo hace pero tarde o temprano caen por su propio peso

2. *¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía y son imperativos para los trabajadores?*

Pues los valores son los normales, ni son valores de que tengan que tener un estudio como te digo que tengan actitud, de ahí para allá hay cosas que se puede soslayar pensando que podemos mejorar y enseñarle pero que más que todo sean honrados, que tengan don de gente y tenga ganas de aprender, esos son los pilares con los que trabajamos y que le manifestamos a los empleados.

3. *¿Cuándo hay una contratación nueva existe un proceso de inducción entrega del cargo?*

Bueno en eso hay un talón de Aquiles, insisto que a veces la gente se va de repente o toca sacarla de repente porque toca enseñarle sobre el camino porque no tenemos tiempo o políticas establecidas para posicionar a alguien en un puesto o enseñarle para decirle como deben ser las cosas entonces sin duda no tenemos escrito eso , a veces porque las condiciones no lo permite, a veces la gente se va sin pagar preaviso

porque no está obligado a hacerlo y uno tiene que improvisar y a veces tenemos hojas de vida donde la gente tiene experiencia, sabe coger una pinza, saludar, relacionarse como hay otros donde toca enseñarles las cosas básicas y uno ve que a veces el negocio no tiene a las personas como deben ser, aunque no es difícil la labor toma tiempo adaptarse, pero a veces falla más cuando la gente no tiene la actitud, no es suelta, tiene miedo escénico, pero es inevitable tener un profesional en el arte ni en el Sena los capacitan para eso.

4. *¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*

Los de ventas, los de producción si básicamente tienen la capacidad establecida y los contables administrativos no tienen problema ya que son de acuerdo a la norma.

5. *¿Conoce usted a cada uno de sus empleados e identifica sus necesidades?*

Acá tenemos una administradora y un aprendiz de recurso humano pero para problemas yo acá estoy abierto a todo el mundo y ayudarlos cuando se puede.

6. *¿Sabes que le dirían sus empleados a sus amigos si estuviesen hablando de la empresa*
Yo quisiera creer bien pero sería pretensioso en decir que hablen bien, quieren la empresa en el ser humano uno puede encontrar que uno puede hacer cosas buenas por alguien hasta en la familia que son malagradecidas, no podría afirmar hay personas que aprecian y hay personas que no aprecian lo que uno dándole más que a otros no.

7. *¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa?*

Sin duda pero puntualmente pero no hacemos reuniones para eso no, particularmente soy enemigo porque hasta en las captaciones la gente va coaccionada, aburrida y no quiere usarle el tiempo libre a ellos ojala pudiera sacar tiempo para hacerles talleres, pero esta gente tiene otras obligaciones.

8. *¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*

Pues tienen claro para donde vamos y se escuchan ideas para mejorar.

9. *¿Ha desarrollado algún mecanismo para promover la innovación y la mejora de procesos?*

No desarrollado no, pero cuando alguien tiene iniciativa, siempre estoy presto a escuchar las ideas pero es una idea que considere, hice un buzón de hecho pero la mayoría ponen quejas que ideas de por cierto anónimas.

10. *¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

Además de vigilar que todo marche bien, crear nuevas alternativas, pensar en el buen funcionamiento del negocio, ver que no se dañen las cosas y arreglarlas si se dañan, pensar en nuevos productos, buscar nuevos proveedores, buscar mejores procesos y costos, es decir muchas cosas, claro que ya no es tan duro como antes que tocaba abrir y cerrar el negocio y hacer productos a mí me toco abrir la panadería hacer los pandebonos, los buñuelos etc., llenar la cafetera ahora estoy distante estoy en plan de adelantándome a las cosas que no pasen y a buscar nuevas cosas que quiero tener en mi negocio.

Parte 5. Políticas de administración establecidas en la empresa

Políticas Contables y Financieras

1. *¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*

Tenemos una persona contable pero obviamente ligada subordinada a KUTY, cosa que quiero independizar, antes la tenía con la hermana, igual no tengo problemas pero quiero una contabilidad más independiente, los contadores son para que sumen y resten y den resultados no para que impongan política y demás.

2. *¿Tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*

Si pero las maneja KUTY, nos acogemos a la ley

3. *¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*

Sin duda una meta trazada, más o menos un presupuesto pero eso al día a día se mueve.

4. *¿Existe una política de compras definida?*

Ya tenemos nuestros proveedores, Siempre hay oportunidad a nuevos producto y que muestren estrategias y trato siempre de conservar los proveedores pero no de dejar de escuchar nuevas ofertas. Y para cambiar tendría que ser que algún proveedor varíe su calidad

5. *¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*

Se les paga de acuerdo a la negociación.

6. *¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*

Hubo un momento de la coyuntura, de que no podíamos llegar a toda la gente que queríamos tuvimos una persona que vendía a nivel institucional, en yumbo, las empresas etc. pero ya básicamente el 90% de las ventas se hace por vitrina en el punto y el 10% en crédito institucional.

7. *¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*

Tengo una muchacha especializada para eso, porque hay empresas algo difíciles para el pago entre otras funciones.

8. *¿Existen políticas específicas para el manejo de los inventarios?*

Solo se considera el sistema de que lo primero que llega es lo primero que sale, nada más.

Políticas para la administración del talento humano

1. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*

Acá había un psicólogo, pero no podemos ser pretenciosos porque tampoco es que se contrate mucha gente, son muchachas con necesidades que no podemos descalificar, en el área de ventas con dificultad garantizamos el salario mínimo, por lo que te dije la competencia es desleal y no podríamos pagar a alguien más calificada, se elevarían los costos, necesitamos que sean honrados y que tengan actitud.

2. *A nivel salarial ¿qué políticas tienen definidas?*

Quisiéramos, como te digo la competencia no lo permite, tenemos lo legal las horas extras, descansos y unos pequeños incentivos, para domicilio, institucionales, está el fondo de empleados, donde se otorgan prestamos obviamente ellos quisieran ganar más tendríamos pero para eso tendríamos que ganar menos

3. *¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?*

No como antes, algunas cosas de mercadeo, para las buenas prácticas de manufactura, diseñamos unos folletos de cómo hacer el trabajo. Pero obviamente se ha perdido por la rotación de trabajo.

4. *¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?*

Si se hacen actividades, por las condiciones del negocio, la reemplazamos por dinero, y la fiesta cuando se puede porque la panadería es 24 horas no puede estar todo el personal, antes teníamos equipo de futbol, y si hay que buscar formas de integración hay que sacarle tiempo

5. *¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?*

Tenemos un poco de cosas que ni yo he leído que crearon en su momento, sin ponernos estrictos y el que da la lógica y mi visión alcahueta, tenemos unos manuales que yo veo

son exagerados como leer la constitución, pero que lo hacemos cumplir al pie de la letra no.

6. *¿Tiene algún esquema o procesos definidos para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?*

Digamos obvio sí, tenemos mucho por controlar, el trato de ellos, en el uso de los equipos, pero no tenemos protocolos porque el negocio a veces no da tiempo para tener policías para que todo su cumpla, lastimosamente no cumplimos al pie de la letra, básicamente tratamos de darle confianza al empleado para que lo haga por compromiso y no porque está en una ley.

7. *¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?*

Si hay un proceso, sus descargos y con las normativas ejecutar las sanciones que sean necesarias

8. *¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar políticas ya existentes?*

No, de manera informal se les va indicando la forma de trabajo y lo que se espera.

Políticas de Tecnología en la empresa

1. *¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnológicas que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?*

Todo el equipo de cómputo, paquete contable requerido

2. *¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún Portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?*

Lo que ingresa a las cajas se consigna al banco mediante las empresas de seguridad y la nómina se paga a través del banco porque ya eso de los cheques está mandado a recoger.

Segunda parte de la investigación

Consideraciones del entrevistado frente al comportamiento de sus empleados

1. ¿Cuál es la opinión que tienen acerca del comportamiento de sus trabajadores?

En el comportamiento uno mira que es reflejo de la sociedad por la pérdida de valores por la pérdida del núcleo esencial de la sociedad que es la familia, el ser humano esta resentido no solo hablamos de Cali , el ser humano tiene la sensación que nunca ha sido apreciado su trabajo siempre merecen más, y es una realidad pero también hay que saber que hay una competencia y lo que manda es la oferta y la demanda es la que manda, pero ahora llegan con un sentido de la responsabilidad muy malo por lo que te decía y con la actitud donde solo les interesa cumplir no es ir más allá no regalar ni un minuto, ser muy estrictos en las cosas cualquier error no se debería de cobrar porque si se cobra el patrono es tirano , entonces es cierto el nivel cultural de hoy en día y la pérdida de valores se puede decir que buenos trabajadores no hay al menos por cantidad, y algunos se dañan en el tránsito por la vía, los cuales también hay que reconocer que han tenido patrones que son apegados al dinero y han sufrido de explotación tampoco voy a presumir de falso altruista ,ni benefactor de nada , sé que en negocio de estos necesita resultado para sobrevivir , y a veces uno tiene que hacer cosa que no son la ideales para los trabajadores pero que eso no lo entiende el , para sobrevivir en el medio agresivo en el que el fin justifica los medios, hay que hacer cosas muy duras ,llega un momento en que también lo hace o sale del mercado, uno trata de tener el equilibrio eso lo dice uno ahora que está arriba pero para uno haber subido tuvo que haber hecho cositas desleales, evadir otras, no delincuenciales, más bien algo así como algo como caer en la informalidad, ser agresivos , tiranos.

2. *¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?*

Absolutamente el empleado, usted puede tener un excelente producto pero el empleado hace que el producto tenga éxito o esa venta tenga éxito es imprescindible porque una maquina no se mueve sola y de ahí para allá todos los procesos que le siguen, el factor humano puede dar atrase con un producto o viceversa.

3. *De acuerdo con su criterio*

- a. ¿Cuáles son los valores que deben tener sus empleados?*
- b. ¿Cuáles son las actitudes que deben tener sus empleados?*
- c. ¿Cuáles son las aptitudes que deben tener sus empleados?*

Digamos el empleado ideal, por decirlo así, seria aquel que sea honesto, que tenga actitud de servicio, de colaborar cuando se requiere para beneficio mutuo, porque cuando los empleados se quedan más tiempo o hacen algo extra uno trata de recompensarlos ya sea con tiempo libre o comisión, y en cuanto a aptitudes, p u e s ... y o diría que si tiene la disposición eso se aprende sin embargo por ahora se requiere ser bachiller y tener algún conocimiento de la industria panificadora.

4. *¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?*

Lo de siempre que vega con actitud, compromiso y ganas de trabajar claro de acuerdo al tipo de necesidad y buscar las competencias para cubrir el cargo pero cuando hay procesos sencillos que sea honrado y tengas ganas.

5. *¿Sabe si sus empleados se siente en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Por qué?*

Absolutamente y claro puedes investigar que no tengo problema en escucharlos, que pueda solucionar todo no, pero se hace lo posible, a todos les digo sí o no, y más o menos mi filosofía esta trasmitida a los que tienen poder de decisión como la administradora, supervisores, todos merecen ser escuchados.

6. *¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?*

Se les paga puntual y en las medidas de las posibilidades lo justo así que ellos deben confiar.

7. *¿Cómo es la lealtad de sus empleados para con la empresa? ¿Por qué?*

Es la premisa con la que uno contrata a la gente, eso se gana con el tiempo cuando el trabajador le da confianza, pero obviamente uno le da buen trato, le paga lo que le prometió y le las condiciones para el trabajo, y uno espera la lealtad pero obviamente no se la puede asegurar, ni de la mujer de uno

Cuando uno tiene tanta gente no puede asegurar eso porque siempre habrá alguien por necesidad, porque es su cultura su forma de ver la vida, yo confié en mi contadora en mi administradora pero ella no puede abarcar todo y esto es como un colador con cuatro mil huecos y los dedos no le dan, uno no puede ver todo y por c u a l q u i e r l a es imposible evitar.

8. *¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio vs competidores? ¿Por qué?*

Siempre una empresa la hace el Recurso humano uno puede tener un buen producto y en cualquier tipo de empresa existen las tres p, estamos hablando de tener un buen producto un buen proceso y tienes que tener personas y ninguno funciona sin las personas es vital y uno es culpable de las personas que filtra para trabajar con uno y uno puede estar rodeando de tontos pero uno es el mayor tonto que contrata tontos pero obviamente uno trata de buscar la excelencia y buscar buenas personas.

9. *¿Cuáles consideraría usted como comportamientos inapropiados por parte de un empleado?*

No cumplir para que se le contrato, a uno la falta grave es que se le diga yo lo necesito para hacer esto y el mínimo debería hacer eso, de ahí para allá lo que el haga puede consecuencia de cosas que no le dio para hacer el trabajo es decir los elementos, el

trato cuando lo mando hacer el trabajo, pueden ser casusas para que el trabajador deje de hacer eso, pero la falta más grave es porque alguien no quiere hacer eso, está ahí, la falta es del trabajador usted no puede estar donde no se sienta bien o a gusto, -es que una cosa es la necesidad, pero si usted tiene la necesidad tiene que saber que lo contrataron para eso trate de dar lo mejor de sí y eso es una vaina que le inculco a todo el que le hablo que es el servicio y que el don de servicio no debe ser por lo que le pagan es que le nace eso lo hace usted mejor persona si usted es una persona servicial que hace bien las cosas es un ser humano integro, por ende un buen vecino buen ciudadano, buen padre etc. por lo tanto un buen trabajador y eso debe ser filosofía de vida y no lo que está en el manual de conducta de una empresa finalmente uno lo que debe de tener es buenas personas.

Pero muchas veces uno termina ocasionando una mala conducta del trabajador porque usted no lo trato bien, y obviamente usted es culpable de las cosas malas que pasan en la empresa.

10. ¿Ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?

Problemas graves no , pero cuando veo faltas pues les llamo la atención y alguna vez despidos problemas de indelicadeza se han despedido algunas personas sorprendidas en situaciones dolosas y uno en ese momento por pequeña que sea si tengo claro que hay que sentar precedentes si uno permite que se robe una galleta, una libra de queso y duda en eso o lo soslaya pues todo el mundo si se da cuenta que se ha hecho, eso se vuelve un problema incontrolable y ya por convivencia aquí los que empiezan a agredirse, chismes, relaciones entre hombres y mujeres y pasa que toca sacarlos, pero las personas que han salido de acá no quedan como enemigos. Son conscientes de la situación.

11. Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?

No podría decir porque, es como preguntarse si un político robo si tiene un salario de veinticinco millones , porque su vaina es así, por la cuestión de que el fin justifica los medios, y así por el estilo encontraremos miles de repuestas, pero en un momento si se pone a pensar porque fue se mata la cabeza, yo digo que es cuestión personal, puede que tenga una necesidad o porque el no tuvo la educación, eso lo ve uno en la esfera de la política, entonces usted no encuentra lógica pero uno puede descubrir que si es un ladrón en potencia o el que se dañó en el camino, que lo llevo la necesidad, razones que no son justificables, si usted es alguien con cuestiones firmes en su crianza, valores usted no lo haría, pero eso es el reflejo de la sociedad.

12. *¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?*

Se hacen los descargos y se aplica la sanción de acuerdo a las políticas y reglamento

13. *¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?*

Obviamente nosotros todo lo que sucede se le da tramite y llega el momento en que uno iba sacando la gente y como todo en este país, se vuelve el que es demandable, tocaba tener pruebas, testigos y pues entiendo que hay patrones que se aprovechan también. Perfectamente, es saludable para evitar medidas realizadoras.

14. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*

Desgraciadamente si, cuando uno tiene mucha gente toca hacer controles si no entramos en la anarquía etc. Y va a ver caos, se tiene que montar políticas y a veces ser severas aunque no es de mi gusto, como te digo es un problema social, que no tiene solución a mediano plazo, por lo menos yo mantengo replanteando a querer ser empresario, cada vez desmotiva más el ser humano desgraciadamente eso pasa

15. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*

Si claro, hemos enfrentado quejas de los clientes por el servicio en vitrina y el telefónico, a los clientes corporativos muchas veces les llego el pedido errado o en tiempo equivocados.

16. *¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades (selección, promoción, incremento salarial) dentro de la empresa o tiene algunas restricciones en materia de edad, género, preferencia sexual, religión, raza, origen étnico, antigüedad, etc?*

Considero que en esta empresa hay cabida para todo el mundo, si tengo cierta inclinación por hacer labor social con la empresa así que tiendo a favorecer mujeres cabeza de hogar y los afros porque siento que ellos tienen menos oportunidades, la religión y las demás cosas son temas que no toco en la entrevista por respeto. Generalmente escucho las historias de las personas, como viven y por eso me guio, le meto bastante corazón al asunto. En cuanto a los salarios aquí no hay mucho para dónde coger porque la mayoría de los cargos son como auxiliares generales y tienen el mismo salario mínimo. Con respecto al crecimiento laboral si no tengo preferencias solo trato de darles oportunidades a las personas que muestran compromiso, ganas de aprender y de salir adelante. Para el caso del administrador si busco que sea una persona mayor y experimentada para que sientan respeto por ella y no le metan los dedos a la boca.

17. *¿Ha tenido casos de discriminación entre colegas al interior de la compañía a los que haya tenido que dar manejo?*

No hasta el momento no. Veo que los chicos tienen problemas pero es más porque amanecieron de malas pulgas y contestan mal o diferencias de opinión o no faltan las envidias.

18. *¿Considera que sus empleados están comprometidos con la empresa y siempre dan más de sí ante las exigencias del mercado?*

No todos, hay algunos que se ofrecen a quedarse y uno sabe que es porque les gusta colaborar pero los demás solo lo hacen si hay plata de por medio, lo cual es normal pues todos queremos llegar a descansar.

19. *¿Los empleados hacen uso de los elementos de protección que requieren para su labor?*

No eso es un gallo uno les dicen pónganse los guantes para picar y no lo hacen que porque no se siente las manos, que se pongan la careta para fritar y dicen que no porque les da calor, que se pongan las botas y que no porque se cansan mucho. Menos mal no hemos tenido accidentes porque fijo a la empresa le toca darles plata.

20. *¿Ha contratado empleados cuya personalidad los haya llevado al maltrato de sus compañeros, al irrespeto de los diferentes puntos de vista?*

Si, lastimosamente la gente de Buenaventura tiene un dialecto agresivo y de por si hablan golpeado, tengo varias casos en los que esto ha provocado que los otros reacciones agresivamente a estos comentarios o se sientan mandados.

21. *¿Ha tenido casos en donde los empleados hayan tomado activos de su empresa?*

Eso es el pan de cada día, yo sé que ellos se me comen la producción por eso me toca están encima del supervisor para que este pendiente, antes se me llevaban plata de la caja hasta que me toco poner cámaras y hacer cuadros en todos los turnos porque antes se echaban la culpa entre ellos y la plática se perdía y como no había como demostrar nada. Otros se me llevaban lo del desayuno de sus familias del día siguiente.

22. *¿Considera que sus empleados son responsables en la ejecución de sus tareas y horarios de trabajo?*

No todos, algunos llegan a la hora que quieren o no llegan, otros si son muy juiciosos, también hay que hacerles seguimiento porque no faltan los que maman gallo y se quedan horas en el baño o se agarran a conversar. En términos generales cumplen.

23. *¿Ha evidenciado desmejoramiento del desempeño donde sus empleados le hayan argumentado que se debe a inconformidad salarial, falta de programas de bienestar, falta de participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y metas, así como pocas oportunidades de crecimiento, exigencias del cargo, discriminación, falta de retroalimentación etc.? No ellos saben que deben cumplir porque si no las puertas están abiertas, obviamente cuando se le da oportunidad a alguien no falta el que estira trompa y le da envidia. La retroalimentación la hago de inmediato si veo que hay algo por lo que daba felicitar lo hago de una igual si hay algo negativo les digo y como todo no falta el que se enoja, yo les digo tienen doble trabajo.*

24. *¿Considera que sus empleados manejan relaciones cordiales con clientes, proveedores y colegas, que las negociaciones son transparentes y que sus emociones no han sido la causa de posibles desacuerdos?*

Pues los de la vitrina les toca ser cordiales porque sino lo puedo ver en la cámara y les llamo la atención pero con los que atendían clientes corporativos si recibí muchas quejas de que no prestaban atención, de que eran muy groseros o confianzudos.

25. *¿Se le han presentado casos donde algún empleado haya violado las normas legales poniendo en riesgo la empresa, haya saltado las normas de la empresa, sus códigos de ética o sus políticas?*

Pues si pude detectar un personaje que se confabulo con un grupo de delincuentes para robarme pero no le pude comprobar nada así que lo despedí y antes lo indemnice porque lo saque sin justa causa jajajajaj las ironias de la vida

Otro acosaba a una de las chicas me di cuenta cuando ya se había ido de la empresa así que solo lo supe porque ella me conto después, no me interese por confirmarlo porque como ya no estaba.

También solía pasar mucho que se robaban las cosas entre ellos, cuando me daba cuenta era que me decían, se me robaron el celular o la plata del arriendo, me toco poner cámara en los lockers para evitar esta situación que se me había convertido en un dolor de cabeza, aun así se pierden cosas todavía pero ya no está en mis manos,

creo que no puedo hacer más y no se cual pueda ser el ladrón o los ladrones porque a veces pasa en todos los turnos, no puedo meter las manos en el fuego por ninguno.

26. *¿A qué se le atribuyen las ausencias y la rotación de los empleados?*

Bueno en el caso de las chicas, las faltas son porque se les enferman sus hijos o la mamá, los muchachos faltan cuando se enrumban, en diciembre siempre hay que tener plan B por esa razón o cuando juegan sus equipos, los que ya están mayorcitos porque les duele hasta el pelo pero sé que todos vamos para allá así que yo les creo.

Renuncian porque se cansan de la carga laboral que sé que es fuerte, porque tienen que trabajar los fines de semana, porque no están conformes con lo que se les paga, porque sienten que soy injusto o porque se llenan de motivos con sus compañeros.

Anexo 4

ENTREVISTA #3.

Parte 1. Información general del entrevistado

1. *Empresa: ALIMENTOS QUE SABOR*
2. *Numero de empleados: 29 (Pequeña empresa)*
3. *Persona entrevistada:*
4. *Ingresos mensuales Prom. Aprox 350 millones*
5. *Función: Gerente-Propietaria*
6. *Experiencia administrativa (años): 16*

Parte 2. Información general de la empresa

1. *¿A qué se dedica su empresa?*

La empresa se dedica a la elaboración de productos panificados, comidas preparadas para institucionales, todo lo que es la línea de panadería como te digo, el porcentaje más grande de producción, básicamente donde tengo más gente trabajando

2. *¿Cómo surgió la idea de negocio?*

La idea surgió hace 16 años, arranque con un solo producto, que eran unos palitos de queso, no visualizando ya de entrada lo que es hoy en día la empresa, si no que tenía una formulación de los palitos y me puse a pensar que si los hacía y los vendía en cafeterías tenderos, me podía dar unos ingresos. Básicamente era la idea hacer algo que me dé el sustento, no todo estaba como acomodado, digo esta empresa la voy a montar hoy y la vamos proyectando de una vez no, básicamente fue se me alumbró el bombillo hay este producto para sacar, no tengo negocio, no tenía trabajo y lo voy hacer y arrancamos con los palitos de queso hace 15 años

3. *¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?*

Un poquito, no un negocio como tenemos hoy en día, si no de lo que uno le llama los chucitos, que la venta de fritanga un restaurante pequeñito, venta de comidas rápidas, venta de arepas, así.

4. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*

Bueno dificultades se atraviesan muchas y de muchos índoles, una de las primeras que se encuentran es el capital, que no tienes el capital suficiente para el desarrollo de lo que tú quieres de la empresa, que cuando estas empezando, los bancos no te conocen no te prestan plata, lo poco que tienes lo tienes que arriesgar con los clientes que te pague bien si te pagan bien, te va bien, si no pues allí comienzan ese tipo de inconvenientes, también uno es hacer los documentos requeridos que exige la ley, a veces encuentra, que tú quieres ser una empresa legal pero las mismas entidades no te facilitan, entre esas que me pareció terrible el solicitar un uso de suelo, si tú eres una empresa que apenas vas a nacer, y estas pequeñita y le dicen vaya donde el que le toca el trámite, le dices necesito un uso de suelo, prácticamente te dicen que compres el lote o una bodega en jumbo, si todavía no puedes, se vuelve una dificultad tremenda. La tramito manía en Colombia

5. *¿Cuántas personas han trabajado y/o trabajan en la empresa?*

Actualmente somos 29

Parte 3. Planeación estratégica de la empresa

1. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*

En este momento yo estoy a cargo de la gerencia, mi hija se encarga de la parte administrativa y comercial y pasamos la parte de la contadora, un auxiliar contable, la secretaria, jefe de calidad, jefe de producción operario y conductores.

2. *¿Está considerada y redactada la misión, visión y valores de la empresa?*

Si, Es larguita

3. *¿Cuál es la visión y misión de la empresa?*

Misión y visión

Con respecto a la misión y la visión hay que decir que esta empresa cuenta con misión y visión plasmada y socializada, que de acuerdo a la información entregada por la empresa, su misión es:

Productos Alimenticios Sabor es una empresa nacional que fabrica productos alimenticios tradicionales e innovadores, destacándose por su calidad, servicio, competitividad y calidad, con el fin de contribuir al bienestar de nuestros clientes y de nuestro personal, garantizando el desarrollo sostenible.

Visión

Consolidarnos como una empresa altamente competitiva a nivel nacional, ofreciendo productos de excelente calidad que le apuesta al crecimiento e innovación posicionando como uno de los proveedores preferidos para el suministro de alimentos.

4. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*

Pienso que no una sola cosa, acá toca combinar varios ingredientes, tanto el servicio, la calidad del producto y en el último punto el precio, yo no partiría que el precio es lo principal, lo dejaría para lo último, si se tiene un buen servicio, y una buena calidad lo demás se va solito.

5. *¿Cuál es su estrategia para el manejo de los empleados de la microempresa?*

Pues ahora ya tenemos una persona de recurso humano que nos ayudara un poquito, porque a uno se le van como las decisiones, como hasta descargarse uno que los permisos que la incapacidad, se nos estaba volviendo complejo pero ya tenemos una persona que nos hace el apoyo en ese aspecto.

6. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

Bueno las decisiones, en cuanto a todo, las tomo en compañía con mi hija y dos empleados más puede ser un jefe de producción alguien de la parte administrativa, pero siempre deben, tengo que tener conocimiento de lo que se va hacer.

Parte 4. Cultura organizacional de la empresa

1. *¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su empresa?*

Pues para lo que uno escucha y ve, considero que el ambiente aquí es bueno, tiene sus altibajos, sus momentos malos pues ahí es un tema más complejo, anteriormente manejábamos 5-8 personas ahora somos 29, entonces tengo 27 personas allí que aprender a llevar, es complejo pero uno trata de buscarle la comba al palo, para que el ambiente sea bueno hablar mucho con la persona, enterarse de muchas cosas, con el colaborador, estar viendo si una persona no está encajando con que no está engranando en equipo porque acá tiene que trabajar en equipo, entonces entra uno a ver venga a ver qué le pasa, porque esta su situación así, a veces tienen problemas emocionales, familiares económicos en su casa, casi siempre por esas 2 razones y una muy importante, porque situaciones personales incómodas en la vida se le presentan a

cualquier personas, pero yo creo que más es la actitud con que viene una persona, ósea es como no es que el llega a esta empresa o x empresa y tomo esa actitud, No, esa persona ya fue creciendo haciendo adulta y su medio ambiente la formo con esa actitud, entonces esas nos son las adecuadas no son las óptimas que no vamos a necesitar, empieza uno a ver que esa persona no encaja , hace que el ambiente no sea bueno, toca a veces hablar con la persona si la persona reflexiona, o acepta la situación mira a ver cómo cambia y si no cambia toca cambiarlo a le no hay nada más que hacer.

2. *¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía? ¿Dichos valores son imperativos para los trabajadores?*

Si claro, pues eso lo hemos tratado y lo hemos colocado, aquí la empresa de hecho aquí la gente se despide poco pero las causales de despido es de una persona deshonesta que se lleva lo que no tenga que llevarse, por cuando tiene una costumbre de llegar tarde y siempre tiene una excusa, pues es deshonestidad porque se ve obligado a echar una mentira para justificar porque llego tarde, entonces es eso o que sea una persona difícil de tratar que se pelee con sus compañeros, que no se le pueda hablar.

3. *¿Cuándo un empleado es nuevo se le hace un proceso de inducción y una entrega formar del cargo?*

Si, si claro, uno los entrevista, de todos modos se les da un plazo, hay un tiempo de prueba, porque generalmente cuando vienen a la entrevista que uno mira la hoja de vida, mira las referencias y le dan buena referencia, pero finalmente en la práctica uno se da cuenta si la persona va a ser capaz, si tiene rapidez si sabe aceptar una orden un direccionamiento. No hablemos de órdenes, que se le dio un direccionamiento y lo hizo.

4. *¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*

Estamos en ese proceso, porque nosotros estamos en un proceso de innovación precisamente de mano de la cámara de comercio e Innova, fuimos una de las empresas

que quedamos dentro de ese marco de las empresas que van a formar, entonces tuvimos el privilegio de ser seleccionados y estamos en ese proceso, y ha sido muy bueno porque ahí vimos que las empresa comenzó a crecer y crecer pero hubo una parte que se nos quedó allí, la parte organizacional.

5. *¿Conoce usted a cada uno de sus empleados e identifica las necesidades que tiene?*

Pues mira que las necesidades muchas veces, se las filtran a la persona encargada de r e c u r s o h u m a n o y e l l o s y a m e l l a m a n y m usted, ya de manera más personalizado, o cuando llega el momento de charlar con ellos, a veces uno les hace una pregunta en términos general, como se siente como les está yendo, que les gustaría que las empresa tuviera , de allí salen cositas , ya que sea algo muy personal , ellos lo buscan a uno y le exponen sus cosas.

6. *¿Sabe que le dirían sus empleados a sus amigos si estuvieran hablando de la empresa?*

Yo sé que algunas referencias, muy bien la empresa ellos dicen “ v æquæ un amiguito que si puede traer la hoja de vida y si dicen eso es porque se sienten bien y de todas maneras hay cosas a favor.

7. *¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa? Si o no y por qué*

Si aunque en estos últimos meses se nos ha dificultado porque había una de trabajo, y se nos ha quedado, pero si antes sacábamos espacios en la mañana, para cantar, celebrar el cumpleaños a alguien, una oración o alguna otra cosa, a veces son como tímidos, y generalmente las ideas vienen más de parte de las mujeres que de los hombres.

8. *¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*

Si, si

9. *¿Ha desarrollado algunos mecanismos para promover la innovación y la mejora de procesos?*

Si, precisamente en eso estamos y los involucramos para que vean de qué se trata y si están de acuerdo y le ha gustado porque se les ha ofrecido dinero por sus ideas así que esto los motiva.

10. *¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

Aparte de firmar papeles, (ajajay). Aquí en estas empresas le toca de todo, estar pendiente del producto que se va empacar que si sale una nueva propuesta toca salirse del escritorio y ponerse el gorro y el delantal y vamos hacerlo, que yo tenga una función principal, no uno es multifuncional y hasta mandados toca hacer.

Parte 5. Políticas de administración establecidas en la empresa

Políticas Contables y Financieras

1. *¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*

La manejamos directamente, no hemos empezando las auditorias, pero ya las vamos a empezar hacer.

2. *¿tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*

Transparencia

3. *¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*

Si también

4. *¿Existe una política de compras definida?*

Si, proveedores certificados o que cumplan parámetros de calidad ya definidos por nosotros.

5. *¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*

Si, pago a 30 días se acordó con ellos en este proceso de organización.

6. *¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*

Pues nosotros con el mercado que nosotros tenemos con el sector privado el institucional con esas empresas llevamos mucho, tiempo entonces hubo su momento de negociación, que necesita que precio vamos a pactar y ellos a que tiempo nos van a pagar y depende del cliente no a todos se les maneja el mismo tiempo de pago, ni el mismo precio, porque no se le maneja el mismo gramaje, adicional se tienen pactados ajustes anuales de precio de acuerdo con los incrementos del IPC.

7. *¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*

Para el cobro de cartera, el pago que nos hacen lo hacen por transferencia y el tiempo de pago está estipulado con cada uno. Si se atrasan el departamento contable se encarga de hacer los cobros.

8. *¿Existen políticas específicas para el manejo de los inventarios?*

Precisamente con el tema de innovación, eso es donde estamos innovando en procesos es una de las principales metas a llevar porque no teníamos un proceso minuciosos del inventario, ahora empezamos por ingresar un cargo de bodeguero que se encargue de la salida controlada de insumos de la bodega, y estamos diseñando minutas para establecer costos reales y desviaciones que se presenten cuando se sale en vivo.

Políticas para la administración del talento humano

1. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*

Allí hay falencias porque eso es sector de alimentos con que me digan que se hacer torta y hacer pan y galletas y donde, les respondo- no pues trabaje en esta empresa, se piden las referencias , pero no le digo que me traiga el título, de donde es egresado , donde hizo la técnica eso si no les he pedido nada de eso, obvio la otra parte es muy

importante no solo que la persona sepa, como hago para determinar si la persona tiene buena actitud, si va hacer una persona productiva, no solo porque tiene una habilidad, más que tenga una aptitud, mejor una buena actitud porque hay gente que ha entrado sin saber mucho pero su buena actitud les permite asimilar lo que se les enseña rapidito, aprende muy bien y les ponen mucho empeño como viene gente que tiene conocimiento pero es imposible trabajar con ellos y porque vienen de otras partes tienen resabios que en la otra empresa trabajaban así, llegan a una parte y se les dice que acá trabajan así, hay que hacerlo de esta manera. De igual manera me apoyo en la psicóloga para tomar la decisión final, ella les hace pruebas y los investiga.

2. A nivel salarial ¿Que políticas tiene definidas?

Sí, hay una escala salarial que se definió con la psicóloga de acuerdo al mercado y a las condiciones actuales de la empresa, para vendedores se establecieron unas comisiones por cumplimiento de metas.

3. ¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?

Si aunque todavía tenemos debilidad en esa parte, es complejo parar actividades porque hay mucho trabajo, pero hay que buscar espacios enviamos al primer grupito, luego al otro pero procuramos hacerlo, nos apoyamos con el Sena, para el caso de la certificación de buenas prácticas de manufactura se trae una capacitadora a las oficinas.

4. ¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?

Pues tratamos de hacer 2 paseos al año (jojana) y el día de cumpleaños lo regalamos al empleado para que comparta con su familia.

5. ¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?

No hasta el momento, también lo estamos definiendo y ha sido un proceso difícil porque queremos que sea coherente lo que hay en el papel con lo que se hace y se exige.

6. *¿Tienen algún esquema o procesos definidos para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?*

No porque tenemos gente de confianza, gente de la familia y nos ha ido bien en ese tema.

7. *¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?*

Bueno, hacerle un llamado atención por escrito, si la falta requiere una suspensión, se suspende 3 días o una semana, su ya se vuelve repetitivo pues despedirlo.

8. *¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar políticas ya existentes?*

Hasta ahora no, pero es algo que debemos incluir en la política de contratación que estamos diseñando.

Políticas de Tecnología en la empresa

1. *¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnologías que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?*

Si, hemos comprados maquinas adecuadas para evitar por ejemplo problemas de túnel carpiano y en los trabajos administrativos cada quien tiene su equipo, accesos a internet.

2. *¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?*

Si algunos pagos se hacen con transferencia o cheques.

Segunda parte de la investigación

Consideraciones del entrevistado frente al comportamiento de sus empleados

1. ¿Cuál es la opinión que tienen acerca del comportamiento de sus trabajadores?

Bueno, si hablo de los míos digamos que no es mala del todo, pero no lo que quisiera apreciar de ellos y no lo digo por la posición de jefe dueña, gerente, porque uno quisiera que trabajen bien y que no se quejen, y que estén contentos, y yo a veces pregunto a ellos que les gustaría de la empresa, en muchas ocasiones el empleado quiere que le paguen mucho y que trabaje poco, que si pidió el permiso por cualquier cosa se lo den , que les paguen las incapacidades, a veces yo veo difícil y me parece y allí esa parte ni me gusta, no me entra usted sabe que en Colombia hay mucho festivo, y a veces la producción está bastante alta y necesito gente que me trabajen los festivos, yo nunca dejo que trabajen el domingo y le festivo seguido no, si trabajan lo hacen el domingo o el lunes y aun con ser que uno le dice mire esto vale se le paga esto, y no es malo salen muy bien pagos y no falta el que más necesita el que más vive prestando, es el que hace caras para no trabajar , ay no que pereza, y si nos van a dar el desayuno, el almuerzo, y será q a las dos si nos podemos ir, entonces a uno los desacomoda, porque vos estas dando, y les digo por mi ojala nunca trabajarán un festivo porque me cuesta tres veces más lo que estaba por ganarle a la producción, pues por pagarle a los empleados sale ahí, pero como tengo un compromiso con el cliente no puedo quedarle mal, entonces ve esos comportamientos te desmoralizan, te disgustan, te da hasta tristeza ver gente así, como hay gente que me dicen si va a trabajar, me tiene en cuenta , porque yo si los necesito, a mi si me sirve, pero es complejo uno quisiera que la gente , pero creo que eso es la go c trabajan en compañías que tiene sueldos muy buenos, excelentemente buenos y tú les preguntas ¿Cuántos ganas? Y te dicen - no aquí me pagan bien gano cinco millones pero a fulano le pagan ocho- entonces siempre va haber inconformidad, desafortunadamente nuestra cultura en el país, en Latinoamérica , es que nos criaron siempre esperando que nos den, no nunca que podamos dar nosotros , eso es algo

cultural eso hay le toca a uno capacitarlos , traigámosle el psicólogo llevémoslo a una c o n f e r e n c i a l e p o n e n d e q u e d a r g e n t e n e c e s i t a u n s u s t e n t o y a q u e e s t a r t r a b a j a n d o e s u n a d i c h a e s u n a v e n t a j a u n a g a n a n c i a p o r q u e s i e s t u v i e r a e n l a c a s a s i n h a c e r n a d a , b o s t e z a e n c o r o .

2. *¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?*

Claro fundamental, una empresa puede tener el mejor gerente, con el mejor conocimiento en finanzas, en administración, pero si no tiene la gente que le ponga a mover, para mi es eso, el empleado es que el que hacer crecer o te hunde la empresa

3. *De acuerdo con su criterio*

- a. ¿Cuáles son los valores que deben tener sus empleados?*
- b. ¿Cuáles son las actitudes que deben tener sus empleados?*
- c. ¿Cuáles son las aptitudes que deben tener sus empleados?*

Ese empleado que es honrado y que como se dice este dispuesto las 24 horas , más bien d e c i r l e : “ m i j i t o y a v á y a s e , y a m e c o l a b o p o r s u a p o y o e s e , u n o m á s a l l á q u e s e p a h a c e r “ p i s p i u i s p i , q u e l e d i c e t r a n q u i l a h a g á m o s l e q u e p a r a e s o e s t a m o s , y s i e m p r e l e s d i g o h á g a l e q u e e l d í a q u e h a y a q u e c o m p e n s a r l o , m i r a t ú m e c o l a b o r a s t e t a l d í a h a s t a t a l e s h o r a s , p o r q u e e l l o s p i e n s a n q u e u n o n o s e a c u e r d a , i g u a l y a t e n e m o s u n a p e r s o n a q u e a n o t a s i l a p e r s o n a h i z o u n a p o y o h u b o u n t r a b a j o e x t r a e n t o n c e s . E l d í a q u e s e l e s t i e n e q u e b o n i f i c a r d e c i r l e m i r a e s t o t e s a l i ó p o r q u e t e q u e d a s t e y m e a y u d a s t e

4. *¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?*

Que entre con cosas diferentes que llegue y diga voy a mostrar algo mejor, que se les pegue lo bueno y no lo malo, que traiga ideas buenas

5. *¿Sabe si sus empleados se siente en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Cómo lo ha experimentado?*

Si, sencillamente se acercan me buscan o con mi hija, ahora se está haciendo filtro porque cada vez son más y más las ocupaciones y no falta quien quiere estar hablando a toda hora.

6. *¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?*

Si porque hasta ahora gracias a Dios siempre les hemos podido cumplir con sus pagos, prestaciones y ellos observan el crecimiento de la empresa.

7. *¿Cómo es la lealtad de sus empleados para con la empresa, tiene confianza en ellos? ¿Por qué?*

No del 100% pero no mala, ahí más o menos

8. *¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio versus sus competidores? ¿Por qué?*

No solo los empleados, acá la gestión comercial que se hace y el servicio que las dos hacemos que esto se haga, y esto se cumpla y este a tiempo, pero si obviamente ellos son los que finalmente lo hacen, claro igual si lo hacen mal hecho, quedo mal yo o hay que repetir el proceso, no lo podemos mandar el cliente que lo está comprando.

9. *¿Cuáles consideraría usted como comportamientos inapropiados por parte de un empleado?*

Que sea deshonesto no solo en el tema de llevarse las cosas, también con el tiempo, porque si un proceso se hace en determinado tiempo y le lo dilate para hacer poquito y ya cumplí el horario me voy para la casa.

10. *¿Ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?*

Muy poquito, pero si, se han dado casos muy aislados.

Precisamente me toco un personaje que era muy rápido y le quedaba tiempo para faroliar, no apoyaba a sus demás compañeros sino que se ponía a jugar con el celular

o se iba antes de acabar la jornada, era muy bueno en su trabajo pero indisciplinado así que apenas se le venció el contrato prescindí de él ya que generaba mal estar entre sus compañero.

Me paso igual con una empleada que nos dimos cuenta que monto una empresa con la familia dedicada a lo mismo y su gente estaba llamando a los clientes a ofrecer los servicios. De igual manera la despedí sin justa causa.

También me paso con la chica que maneja la caja menor, un día la contadora le hizo un arque y se dio cuenta que la mayoría de sus vales eran a su nombre y no estaban bajo mi conocimiento y aprobación, a ella le puse controles donde la contadora hace arqueos sorpresa y todos los vales deben estar aprobados por un superior o los gastos sustentados con facturas.

Otro caso fue un chico que siempre llegaba tarde y tenía una excusa para cada día, me toco ponerlo en cintura con llamados de atención y ahora es de los primeros en llegar. Con los vendedores se tiene problemas es porque es casi que imposible controlarles el tiempo sin embargo mientras cumplan que lo hagan a su modo, trabajando desde sus casa si quieren.

11. Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?

Si, abuso de confianza y falta de controles.

12. ¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?

Como comente se tomaron acciones con cada caso, en los dos primero tuve que despedir las personas y a los últimos les di una segunda oportunidad.

13. ¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?

No, en ese entonces no estábamos muy organizados así que nos tocó asumir las consecuencias.

14. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*

Si claro las que ya te mencione, arqueos y amonestaciones.

15. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*

No hasta ahora.

16. *¿Considera que todos los empleados tienen las mismas oportunidades (selección, promoción, incremento salarial) dentro de la empresa o tiene algunas restricciones en materia de edad, género, preferencia sexual, religión, raza, origen étnico, antigüedad, etc?*

No, lo único es que para la promoción si le doy prioridad a la antigüedad porque son empleados de mucha confianza que han estado en las buenas y las malas de la empresa. En la entrevista si les pregunto si son personas de fe porque eso me ayuda a revisar que sean de valores sin embargo no que religión tienen, aunque muchos la van diciendo.

17. *¿Ha tenido casos de discriminación entre colegas al interior de la compañía a los que haya tenido que dar manejo?*

Hasta ahora no, creo que el equipo es unido y se respetan entre ellos.

18. *¿Considera que sus empleados están comprometidos con la empresa y siempre dan más de sí ante las exigencias del mercado?*

No siempre, como lo mencionaba cuando hay días festivos es un problema que la gente se programe para trabajar así que a veces es obligadito, muy maluco!

Lo que si observado es que en tiempos difíciles han metido todo el brazo para que empresa no se vaya al suelo, obviamente con algunas excepciones.

19. *¿Los empleados hacen uso de los elementos de protección que requieren para su labor?*

No siempre, me está tocando hacerles llamado de atención para que cumplan porque son tercos. Para nosotros es vital que no se vayan a accidentar o a incapacitar porque eso nos hace huecos enormes.

20. *¿Ha contratado empleados cuya personalidad los haya llevado al maltrato de sus compañeros, al irrespeto de los diferentes puntos de vista?*

Si tengo personas de carácter fuerte que quieren imponer su voluntad, me ha tocado ponerme los pantalones y torear esos genios.

Otros que traen sus problemas y vienen de mal genio con mala actitud, esos me han dejado quemar producciones enteras en sus malos días. Así que la primera vez se las paso porque entiendo que a cualquiera le pasa pero a partir de la segunda empiezo a cobrarles con el pesar del mundo.

21. *¿Ha tenido casos en donde los empleados hayan tomado activos de su empresa?*

Hasta ahora no, lo que si me paso es que en una ocasión me hicieron unas llamadas al exterior que me salieron costosísimas, no pude descubrir quien fue pero si me pareció un total abuso, para ser equitativos se las desconté a todos para sentar un precedente y si hay cómplices que igual se vean afectados.

22. *¿Considera que sus empleados son responsables en la ejecución de sus tareas y horarios de trabajo?*

Si porque hasta ahora hemos cumplido con los pedidos en los tiempos adecuados, sin embargo no faltan las incapacidades o los que llegan tarde o a los que se les enferma el hijo, el papá, la mamá, la abuela etc.

23. *¿Ha evidenciado desmejoramiento del desempeño donde sus empleados le hayan argumentado que se debe a inconformidad salarial, falta de programas de bienestar, falta de participación en la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y metas,*

así como pocas oportunidades de crecimiento, exigencias del cargo, discriminación, falta de retroalimentación etc.?

Si se quejan de que no hay para donde pegar pero no puedo hacer nada porque son las características del negocio. Otros se quejan de que nunca se les dice lo bueno o lo malo porque no hay tiempo, así que decidí ponerle esa tarea al jefe de producción para que se sientan más escuchados.

24. *¿Considera que sus empleados manejan relaciones cordiales con clientes, proveedores y colegas, que las negociaciones son transparentes y que sus emociones no han sido la causa de posibles desacuerdos?*

Los empleados no tienen contacto directo con los clientes porque el área comercial está en cabeza de mi hija, entre ellos generalmente el ambiente es cordial pero no faltan las peleas, ponen quejas de que me miro que me dijo que hizo, es un tema complicado pero se le ha dado manejo hasta ahora.

25. *¿Se le han presentado casos donde algún empleado haya violado las normas legales poniendo en riesgo la empresa, haya saltado las normas de la empresa, sus códigos de ética o sus políticas?*

Si nos pasó con el contador pasado que no realizo unas declaraciones, claro que fue más por negligencia que otra cosa, se le olvidaban y uno como le deja eso a ellos.

Anexo 5

ENTREVISTA #4.

Empresa: EKONO

Numero de empleados_4

Persona entrevistada: Adriana Abdala

Ingresos mensuales Prom. 25.000.000 aprox

Función: Gerente-propietaria

Experiencia administrativa (años)

Información general de la empresa para conocer el negocio

1. *¿A qué se dedica su empresa?*

R: / comercialización de todo lo que es decoración del hogar, salas comedores alcobas colchones

2. *¿Cómo surgió la idea de negocio?*

R: la necesidad de buscar un plan B, y quería ir haciendo una empresa que en algún momento fuera mi plan A y B, empecé con una persona que sabía del negocio y me dijo lo rentable que era, entonces inicialmente comencé con esa persona en sociedad y le negocio fue tan prospero que nos dio para poner 2 sedes una en el centro y otra aquí en la 44 con 1º, en algún momento teníamos la posibilidad de tener un tercer negocio, pero la persona que estaba a cargo de la empresa no podía dedicarse al tercer almacén. Surgieron unos problemas y cada cual se quedó con un almacén, se disolvió la sociedad. EKONO empezó en el 2011

3. *¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?*

.

4. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*

R: / R: / realmente es que a veces hay que pagar facturas, la nómina y las ventas no están buenas, y toca poner del bolsillo de uno, aunque después se recupera.

5. *¿Está considerada y redactada la misión, visión y valores de la empresa?*

No.

6. *¿Cuál es la visión y misión de la empresa?*

7. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*

R:/Gerente (propietaria) vendedor, auxiliar contable, y 2 personas por outsourcing para impuestos, una persona de mantenimiento y un conductor

8. *¿Cuántas personas han trabajado y/o trabajan en la empresa?*

R: / Somos 4 personas

9. *¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

R: / el almacén este surtido, que las facturas estén al día, que el ambiente laboral sea agradable, de cierta forma hacer crecer el negocio.

10. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*

R: / precio y calidad y también los diseños

11. *¿Cuál es su estrategia (la política) para el manejo de los empleados de la microempresa?*

R: / No tengo

Conocer la cultura de empresa

21. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

R: / actualmente es algo dependiendo de lo que le diga el vendedor o de contabilidad, tratamos de reunirnos dos veces al mes y mejorar y si hay que hacer cambios, se escucha la opinión de todos

22. *¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su empresa?*

R: / sano

23. *¿Cuándo un empleado es nuevo se le hace un proceso de inducción y una entrega formar del cargo?*

R: /No. hasta ahora estamos empezando

24. *¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*

R: / NO

25. *¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía? ¿dichos valores son imperativos para los trabajadores?*

R: / NO

26. *¿Cómo se relaciona con sus empleados? ¿Cómo identifica sus necesidades?*

R: / verbalmente, ellos me dicen que quisieran que cambie en la empresa y si hay que hacer llamados de atención se los hace en forma privada.

27. *¿Cómo cree usted que sus empleados referencian a sus amigos la empresa dónde trabajan?*

R:/muy bien

28. *¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa? Si o no y por qué*

R: / Si

29. *¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*

R: / Si

30. *¿ha desarrollado algún mecanismos para promueve la innovación y la mejora de procesos?*

R: / si, se habla con los fabricantes de pronto para cambiar telas, madera.

Conocer las políticas de administración (los chulos no son para preguntar sino para tener en cuenta en el momento de la entrevista?)

Contables y Financiero

1. *¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*

R: / La empresa tiene un paquete contable propio y la auxiliar contable es la que se encarga de los inventarios y la contadora hace visitas periódica para el pago de impuestos.

2. *¿tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*

R: / No.

3. *¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*

R: / NO,

4. *¿Existe una política de compras definida?*

R: / NO

5. *¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*

R: / Si pagamos los viernes,

6. *¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*

R: / al detal el cliente que ingresa al almacén es potencial y queremos implementar estrategias de ventas, Y por temporadas, si la exhibición lleva más de 5 meses se le pone precio especial.

7. *¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*

Estábamos con FENALCHEQUE y no nos fue bien, tocaba pagar cuota fija y por ahora no tengo créditos

8. *¿Existen políticas específicas para el manejo de los inventarios?*

R: / cada mes se hace inventario

Gestión Humana

9. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*

R: / NO

10. *A nivel salarial ¿qué políticas tienen definidas?*

R: con el vendedor salario básico más incentivos depende de las ventas

11. *¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?*

R: / NO

12. *¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?*

R: /En época de amor y amistad y fin de año salimos a comer

13. *¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?*

R: / NO

14. *¿tienen algún esquema o procesos definidos para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?*

NO

15. *¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?*

R: / No, tiene

. ¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar las políticas existentes?

R: / No

Tecnología

1. ¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnológicas que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?

R: / Si, computador, tv. Para exhibición

2. ¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?

R: / En algunas ocasiones

Segunda parte de la investigación

2. ¿Cuál es la percepción que tienen acerca del comportamiento de sus trabajadores?

R: / Buena

3. ¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?

R: Si claro, porque el negocio pequeño y si el vendedor no tiene disposición para vender esta se pierde

4. De acuerdo con su criterio

a. ¿Cuáles son los valores que deben tener sus empleados?

R:/Una buena actitud, amable

b. ¿Cuáles son las actitudes que deben tener sus empleados?

R:/objetivo saber vender el producto

c. ¿Cuáles son las aptitudes que deben tener sus empleados?

R:/Ser una persona manejable, receptiva, positivo

5. ¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?

R:/Manejable

6. ¿Sabe si sus empleados se siente en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Cómo lo ha experimentado?

R: / Yo no estaba antes en la empresa, lo manejaba el administrador

7. ¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?

R: / Si

8. ¿Cómo percibe la lealtad de sus empleados para con la empresa, tiene confianza en ellos? ¿Por

¿Qué?

R: / Bien, por las reuniones que hago con ellos, y las dificultades económicas por las que hemos pasado, el empuje, y las ganas de sacar adelante el negocio.

9. ¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio versus sus competidores? ¿Por qué?

R: Ah si

10. Desde su perspectiva ¿Cuáles consideraría usted como faltas graves por parte de un empleado?

R: De pronto que tenga bajo el ánimo, para ofrecerle diversidad, no estimular la venta. No mostrar las fortalezas del producto

11. ¿ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?

R: / Si el administrador, sencillamente lo llame a descargo y le cancele el contrato, porque estaba vendiendo por fuera, es decir aprovecho la exhibición y aprovecho un cliente que ya había comprado aquí, le recibió el anticipo al cliente, y lo mando hacer a otra parte. Eso me sirvió, para hablar con los proveedores, que los empleados no pueden mandar hacer productos.

12. Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?

R: / Exceso de confianza

13. ¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?

R: / se llamó a la abogada, y le comente la situación, se hizo el seguimiento se grabó, donde él recogía la mercancía y como entregaba al cliente.

Es decir ya lo había hecho varias veces

14. *¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?*

R: / Si hay una demanda en contra el

15. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*

R: / Si, ya no dar tanta confianza

16. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*

R: / NO

Anexo 6

ENTREVISTA #5

Empresa: COLEGIO BAUTISTA EMANUEL

Nr de empleados 20 empleados (pequeña empresa)

Persona entrevistada: Normelly Cardenas

Ingresos mensuales: 200.000.000 aprox

Prom.

Función: Dueña y coordinadora academica

Experiencia administrativa: 15 años

Primera Parte de la investigación

Información general de la empresa para conocer el negocio

12. *¿A qué se dedica su empresa?*

Es la parte educativa, trabajamos con la parte educativa

✓ *Actividad económica*

✓ *Principales productos o servicios.*

✓ *Sector*

13. *¿Cómo surgió la idea de negocio?*

Vimos la necesidad ya que nosotros pertenecemos a una iglesia y comenzamos a notar a las familias con las necesidades, y empezamos hacer como una encuesta en el barrio, porque el énfasis del colegio es basado en los principios y en los valores, hace 13 años

14. *¿Al iniciar la microempresa tenía conocimiento o experiencia sobre el negocio?*

La verdad no, como negocio no, pero mucho trabajo con los niños

15. *¿Qué dificultades ha enfrentado en el proceso de creación y sostenibilidad de la empresa?*

¡Que todo el compromiso de los padres, porque la verdad el trabajo que se hace con los niños es integral familia y colegio

También la parte financiera, porque nosotros no. La parte del gobierno como tal no tiene nada que nos cubra, para que nosotros por ejemplo dejemos de entregar boletines, mejor dicho el que se quiere ir sin pagar lo puede hacer. Aunque se maneja el pagare, etc. Algunas personas si no quieren pagar, les queda fácil, porque nosotros nadie nos dice vamos ayudarlos, nada l

Nos ampara, lo único que antes nos decía no entreguen boletines, pero ahora salió una ley donde toca. Ahora como uno crea la necesidad que ellos paguen, ofreciendo un buen servicio esa es la idea.

16. *¿Está considerada y redactada la misión, visión y valores de la empresa?*

R:/claro que si

17. *¿Cuál es la visión y misión de la empresa?*

Si

18. *¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?*

R: / tenemos un manual de funciones, nuestro proyecto, dentro del esto está el currículo y dentro de todo esto rector, coordinador. Maestros, secretaria, contadora hay psicóloga grupo interdisciplinario que lo conforma la fonoaudióloga, la trabajadora social la psicóloga, bueno la parte de capellanes, y los empleados de servicios generales

✓ *Cargos y responsabilidades de los empleados.*

19. *¿Cuántas personas han trabajado y/o trabajan en la empresa?*

Estamos más o menos 20 personas

20. *¿Cuál cree que es su función principal como gerente-propietario?*

Tratar de que todo se lleve bien, que el proyecto educativo se haga como debe ser que se ponga en práctica

21. *¿Qué estrategias lleva a cabo para ser competitivo en el mercado?*

R: / la preparación, los docentes tratamos de hacer conferencias, hacemos contactos como empresas como APA, de diferentes aspectos de acuerdo a la necesidad

22. *¿Cuál es su estrategia (la política) para el manejo de los empleados de la microempresa?*

R: / uno para Nosotros es importante que el empleados está bien, si él está bien estamos bien, me parece que si trabajamos en equipo trabajamos mejor, incluirlos, hacerlos parte del proyecto, nos reunimos, cada mes un día, para trabajar, autoevaluaciones con eso sacamos la debilidades y fortalezas

Conocer la cultura de empresa

31. *¿Cómo se toman las decisiones en la empresa y quienes son los encargados?*

R: / de acuerdo a las evaluaciones los llevamos a los consejos directivos y allí tomamos decisiones, y va en cabeza del rector y el consejo aprueba. En cuanto a la parte académica y servicios generales el rectos

32. *¿Cómo puede describir el ambiente laboral en su empresa?*

R: / bueno, es armonioso por el trabajo en equipo

33. *¿Cuándo un empleado es nuevo se le hace un proceso de inducción y una entrega formar del cargo?*

R: / si es muy importante porque trabajamos con niños, es importante que haga el acompañamiento con la titular, hasta que el niño se adapte a la profesora, a los servicios generales también.

34. *¿Los cargos están descritos y tienen documentadas las funciones que se deben desempeñar en cada uno de ellos?*

R: hay manual de funciones para todos los cargos

35. *¿Existen unos valores definidos dentro de la compañía? ¿dichos valores son imperativos para los trabajadores?*

R: / imperativos no pero si escritos, la idea es manejar el mismos idioma, como el colegio maneja una filosofía. Debemos tener valores para dar ejemplo, estar en armonía en comunidad

36. *¿Cómo se relaciona con sus empleados? ¿Cómo identifica sus necesidades?*

R: / tenemos un tiempo con ellos también, me siento con ellos, un tiempo de descanso. Cada uno va contando como esta su parte familiar espiritual, emocional y cada uno va expresando a veces salen lagrimas (jajaajj). Y por eso el ambiente es armonioso.

37. *¿Cómo cree usted que sus empleados referencian a sus amigos la empresa dónde trabajan?*

: R/ yo creo y lo he visto que ellos recomiendan bien la empresa, hasta ellos recomiendan.

38. *¿Genera espacios de diálogo con sus empleados para escuchar sus ideas sobre el manejo de la empresa? Si o no y por qué*

R: / claro, cada mes de ahí surge todo, sale el plan para el día, necesidades de las maestras con los niños, que la institución debe suplirle. Ahí entra las preparaciones para ellas, capacitaciones que se hacen con la secretaria de educación, se prepara para innovar. De hecho trabajamos con proyectos entonces se debe tener metodología muchas estrategias para llegarle a los niños para que los niños tengan un aprendizaje integral.

39. *¿Sus empleados participan en el desarrollo de objetivos y metas de la empresa?*

40. *¿ha desarrollado algún mecanismos para promueve la innovación y la mejora de procesos?*

Conocer las políticas de administración (los chulos no son para preguntar sino para tener en cuenta en el momento de la entrevista?)

Contables y Financiero

16. *¿Cómo es el manejo de la contabilidad en la microempresa?*

R: / se hace la parte de los gastos se tiene una caja meno, la contadora revisa, se tiene un presupuesto, unos días indicados para los pagos, a los maestros se le paga la nómina por banco quincenal.

La contadora es por outsourcing. Y la auxiliar le tiene todos los gastos organizados.

- a. Identificar si se maneja a través de un outsourcing (tiempo, informes).*
- b. Detectar si maneja una revisoría fiscal o auditoria para la información contable.*

17. *¿tienen definidas unas políticas tributarias dentro de la empresa?*

Lo normal. Pago de Ica etc.

- ✓ Identificar si se tiene conocimiento de beneficios y obligaciones tributarias.*

18. *¿Tienen un esquema o política de planeación financiera?*

- ✓ Conocer si hay un manejo de presupuestos, proyecciones, flujos de caja (Periodicidad).*
- ✓ Identificar como es el manejo de relaciones con entidades financieras, si tienen portafolio de productos.*
- ✓ Conocer sus esquemas de financiamiento*

Se hace planeación, con la niña de cartera se hace para ver el recaudo y proyectar.

19. *¿Existe una política de compras definida?*

Si tenemos, proveedores para inmuebles, hay una pequeña cafetería, donde se venden cosas básicas, del mismo colegio y con las madres.

20. *¿Qué políticas tiene para el manejo de los proveedores?*

- a. Saber si tiene unos términos de pago definidos y estandarizados o si con cada proveedor hacen una negociación particular.*
- b. Identificar si con los proveedores hacen negociaciones de descuentos por volúmenes o montos, quien los hace y quien los aprueba.*

c. *Averiguar si tienen cronogramas de pago definidos o tienen días específicos destinados para pagos.*

21. *¿Cómo es el proceso de ventas de la empresa y que políticas se tienen al respecto?*

R: / primero hacemos publicidad, al inicio entregábamos volantes pancartas pero ya el colegio se recomienda solo, gracias a dios, los mismos padres llevan otros padres.

✓ *¿Cómo se realiza la gestión de cobro de cartera y bajo qué políticas?*

Tenemos una solicitud donde se especifica los ingresos, perfil psicológico, etc. Eso lo revisamos. Lo autoriza el rector y contabilidad, porque la idea del colegio es que tratar de que todo niño pueda estudiar, hay muchas concesiones.se trata de ayudar.

Para ale cobro se envían circulares, con el estado de cuenta, se los llama y al final se hace uso del pagaré.

Gestión Humana

22. *¿Tienen políticas definidas para seleccionar y contratar empleados?*

R: / La idea es tratamos de hacer un filtro espiritual emocional psicológica y la parte pedagógica, pasa con el rector la pare académica y después con la psicóloga.

La idea es que la persona sea competente en todas sus áreas, y como persona no necesariamente sea de alguna religión pero si tratamos de que si tenga buenos principios y valores esa es la filosofía del colegio.

Se les hace contrato por servicios a algunos y a otro contrato indefinido

23. *A nivel salarial ¿qué políticas tienen definidas?*

R: / las personas que sean licenciadas la idea es que ganen más, por ejemplo en los grupos que formamos, destacamos a al maestro, y se les da un bono.

✓ *Identificar si tienen un esquema de recompensas (dinero, tiempo u otros).*

✓ *Saber si hay algún plan de incentivos para vendedores.*

24. *¿Maneja alguna política o esquema de capacitación y desarrollo al interior de la compañía?*

R: la idea es que el maestro este bien, si la persona está sana va a trabajar con los niños que tienen alguna dificultad

a. Evidenciar si tienen alguna programa de capacitación y promoción dentro de la empresa.

25. ¿Maneja algún programa de bienestar para sus empleados?

R: / el día del maestro se les da el día libre, celebramos los cumpleaños.

26. ¿Se ha establecido dentro de empresa un código de ética y conducta?

R: / Si tenemos manual de convivencia, hay unos deberes.

27. ¿tienen algún esquema o procesos definidos para controlar a sus empleados y mitigar los riesgos?

✓ Ejemplo: arqueos de caja, accesos limitados a cuentas bancarias, control de inventarios.

28. ¿Qué políticas tiene o que procesos lleva a cabo cuándo detecta alguna falta por parte de un empleado?

R: / primero, dialogar con el apoyo de la parte psicológica, y si se necesita habla con el rector,

Están los llamados de atención y en la cartelera esta todo lo que le vamos a exigir.

✓ .

29. ¿Cuándo sus empleados inician actividades se les da a conocer y se les hace firmar las políticas existentes?

R: si claro

Tecnología

3. ¿Dentro de su empresa tienen ayudas de tecnológicas que faciliten la labor de los empleados y el control de los mismos?

R: / esa parte la estamos mejorando

✓ Identificar si tienen algún tipo de software contable que los ayude con los diferentes procesos.

✓ Conocer si los empleados tienen acceso a internet y requieren la herramienta para sus labores.

✓ *Identificar si hay telefonía celular a disposición de empleados que lo requieran como vendedores.*

4. *¿El proceso de desembolsos y recaudos para la empresa es manejado a través de algún portal bancario o se maneja efectivo en la empresa?*

Segunda parte de la investigación

17. *¿Cuál es la percepción que tienen acerca del comportamiento de sus trabajar. / como todo, uno podría decir que todas mi maestras son buenas, pero hay unas que tiene dificultades. Claro que se trabaja constantemente.*

18. *¿Considera que el comportamiento de sus empleados influye en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?*

R: / Claro, porque si mi maestra le da un mal direccionamiento por ende va estar mal entonces se va a retirar y se afecta la parte emocional de los niños.

Si la metra no tiene buen nivel afecta.

19. *De acuerdo con su criterio*

a. *¿Cuáles son los valores que deben tener sus empleados?*

Debe ser, una persona de fe, amorosa, educada, lea. Fiel,

b. *¿Cuáles son las actitudes que deben tener sus empleados?*

c. *Para nosotros es importante que se les pueda prestar atención a los niños, primero que todo, ayudar a los niños. Buena actitud.*

d. *¿Cuáles son las aptitudes que deben tener sus empleados?*

La adecuada a su área. Y sea profesional

20. *¿Cuándo realiza una contratación que es lo que espera de ese nuevo empleado?*

R: / para mí a nivel académica, que la persona venga bien emocionalmente, si está bien, trabaja bien, porque soporta el estrés normal. Además de lo académico

21. *¿Sabe si sus empleados se siente en libertad de acudir a usted ante cualquier dificultad? ¿Cómo lo ha experimentado?*

Si total. Les damos toda la oportunidad para que ellos se expresen.

22. *¿Considera que sus empleados sienten confianza en la empresa? ¿Por qué?*

23. *¿Cómo percibe la lealtad de sus empleados para con la empresa, tiene confianza en ellos? ¿Por qué?*

R: / normal, porque siempre hay una o dos personas que toca estar pendiente si hace la labor.

24. *¿Considera que los empleados pueden ser un factor diferenciador de su servicio versus sus competidores? ¿Por qué?*

R: / si claro por eso se hace la selección en base a la parte espiritual y emocional

25. *Desde su perspectiva ¿Cuáles consideraría usted como faltas graves por parte de un empleado?*

R: / que una maestra porque no llora un niño.

Que una maestra no llegue a trabajar

Que haya un maestro sea desobediente

26. *¿ha tenido o tiene problemas con empleados dentro de la empresa? ¿Puede describirlos?*

R: / NO. mucho, y cuando empezamos a notar esto se trabaja con ellos

Ejemplo. Desconocimiento, de la maestra que un niño se lastimo y la profesora no lo notó.

Para cuando un maestro no viene a trabajar, la maestra debe enviar un reemplazo, de todos modos existe un apoyo para estas situaciones.

A nivel administrativo, no es grave

27. *Para los casos mencionados ¿pudo detectar cuáles fueron los factores que influyeron en la presentación de dicha situación?*

R: /

28. *¿Cómo se maneja o manejo el caso en la empresa?*

29. *¿La situación se documentó y existe evidencia de ella?*

R: / las situaciones se deben justificar.

30. *¿A partir de las dificultades con el recurso humano ha implementado nuevas medidas de control para mitigar el riesgo? ¿Cuáles?*

R: / S hizo la recomendación y supervisión, y cuando hay faltas se llega a un acuerdo con el profesor.

31. *¿La empresa ha enfrentado o enfrenta problemas externos que puedan ser atribuibles al recurso humano?*

R: / NO.